

00463



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
Y SOCIALES**

DIVISIÓN DE POSGRADO

**OBSERVACIONES FUNDAMENTALES DE TEORÍA Y
PRÁCTICA SOBRE EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

TESIS

Que presenta para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Víctor Manuel Martínez Chávez

México, D.F.

1986

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

DIVISION DE POSGRADO

**Observaciones Fundamentales de Teoría y
Práctica Sobre el Diagnóstico Administrativo**

T E S I S

**Que presenta para obtener el grado de:
MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA**

Víctor Manuel Martínez Chávez

C O N T E N I D O .

PROLOGO..... I
INTRODUCCION..... 1

PRIMERA PARTE.

CAPITULO PRIMERO.

MARCO CONCEPTUAL..... 10
1.1 ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL DIAGNOSTICO..... 16

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO SEGUNDO.

MODELOS DE DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO..... 19
2.1 MODELO DEL DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... 23
2.2 MODELO DEL DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE SATISFACCION EN
EL TRABAJO..... 28
2.3 MODELO DE DIAGNOSTICO TRIDIMENSIONAL PARA EL
COMPORTAMIENTO DE GRUPOS EN BASE A LA COMUNICACION..... 45
2.4 MODELO DE DIAGNOSTICO DE KURT LEWIN ANALISIS DE FUERZAS..... 51
2.5 MODELO PARA EL AUTODIAGNOSTICO EN LA PRODUCTIVIDAD..... 56

CAPITULO TERCERO.

METODO DE ANALISIS ADMINISTRATIVO..... 80
3.1 FUNDAMENTOS A SEGUIR POR EL ESTUDIOSO DE LA ORGANIZACION
EN LA OBSERVACION DE UN PROBLEMA..... 80
3.2 PLANEACION PRELIMINAR DE LOS ANTECEDENTES..... 82
3.3 RECOLECCION DE DATOS E INFORMACION..... 86

3.4 INTERPRETACION DE LOS DATOS.....	102
3.5 DESARROLLO DE SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
3.6 OBSERVACIONES DE LOS RESULTADOS.....	114

CAPITULO CUARTO.

EL DIAGNOSTICO INTEGRAL BAJO LA VISION DE SISTEMAS.....	123
4.1 SUBSISTEMAS DEL MODELO.....	123
4.2 LINEAMIENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LOS SUBSISTEMAS.....	125
4.2.1 SUBSISTEMAS DE OBJETIVOS.....	125
4.2.2 SUBSISTEMA ESTRUCTURAL.....	127
4.2.3 SUBSISTEMA SOCIAL Y HUMANO.....	130
4.2.4 SUBSISTEMA NORMATIVO.....	133
4.2.5 SUBSISTEMA TECNOLOGICO.....	136
4.3 INFORMACION BASICA PARA EL DIAGNOSTICO.....	139
4.3.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA INSTITUCION COMO UN SISTEMA TOTAL Y ABIERTO.....	141
4.3.2 INFORMACION INTERPPETATIVA.....	145
4.3.3 ANALISIS Y CONCLUSIONES.....	152
4.3.3.1 INTEGRACION E INTERPRETACION DE LOS FACTORES.....	155
4.3.3.2 LA PERSONALIDAD COMO UN PRODUCTO DE LA HISTORIA.....	155
4.3.3.3 LA INSTITUCION COMO UN SISTEMA INTEGRAL Y ABIERTO.....	156
4.3.3.4 FUNCIONAMIENTO Y COMPORTAMIENTO.....	157

TERCERA PARTE.

CAPITULO QUINTO.

MARCO TEORICO METODOLOGICO DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.....	159
5.1 ESTRATEGIA DE INTERVENCION.....	159

5.2	INVESTIGACION SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.....	161
5.3	OBSTACULOS ANTE LA PROBLEMÁTICA.....	163
5.4	LOS PRINCIPIOS DE LA INTERVENCIÓN.....	163
5.5	DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS PARA SU EJECUCIÓN.....	164
5.6	DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ACCIÓN.....	165
5.7	BENEFICIO DEL DIAGNÓSTICO.....	166
5.8	PLAN DE ACCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN.....	167
5.8.1	LA ELECCIÓN.....	169
5.8.2	EL ANÁLISIS.....	170
5.8.3	LA CRÍTICA CONSTRUCTIVA.....	172
5.8.4	LA CREACIÓN.....	174
5.8.5	LAS PRUEBAS.....	174
5.9	CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES.....	178
5.10	MARCO DE REFERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN SISTEMA.....	190

CONTENIDO

CAPÍTULO SEXTO.

	EL CASO DEL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS...	200
6.1	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	201
6.1.1	ARCHIVO DE LA INSTITUCIÓN.....	202
6.1.2	RESPONSABLES Y EMPLEADOS.....	202
6.1.3	ÁREAS DE TRABAJO.....	203
6.1.4	DESTINATARIO DEL SERVICIO.....	204
6.2	TECNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.....	204
6.2.1	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	205
6.2.2	ENCUESTAS.....	206

6.2.3 OBSERVACION DIRECTA.....	207
6.3 PRESENTACION DE LA INFORMACION.....	210
6.3.1 DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.....	211
6.3.2 DIAGRAMACION DEL PROCEDIMIENTO.....	211
6.3.3 INVENTARIO INICIAL DEL PROCEDIMIENTO.....	213
6.3.4 RECOMENDACIONES PARA EL USO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	226
6.3.4.1 EN CUANTO A SU CONTENIDO Y/O USO.....	227
6.3.4.2 DATOS DE IDENTIFICACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	229
6.4 METODOLOGIA PARA EL APOYO DEL DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO.....	230
6.4.1 ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO.....	232
6.4.2 ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO.....	233
6.4.3 MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE APOYO EN EL DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO.....	236
6.5 ELABORACION DEL DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO.....	247
6.5.1 INFORMACION BASICA.....	248
6.5.2 DESCRIPCION.....	250
6.5.3 PLANEACION.....	250
6.5.4 ORGANIZACION.....	251
6.5.5 OPERACION.....	251

CAPITULO SEPTIMO.

LA ADMINISTRACION PUBLICA Y UNAS PREMISAS BASICAS PARA SU DIAGNOSTICO MICRO Y MACRO ADMINISTRATIVO CON LA VISION DE SISTEMAS.....	260
7.1 DIAGNOSTICO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	265
7.1.1 FACTORES NORMATIVOS O TELEOLOGICOS.....	266
7.1.1.1 OBJETIVOS.....	269

7.1.2 FACTORES FUNCIONALES U OPERATIVOS.....	274
7.1.3 FACTORES ESTRUCTURALES, TANTO ORGANICA COMO FUNCIONAL.....	278
7.1.4 VARIABLES DE NATURALEZA HUMANA.....	288

CAPITULO OCTAVO.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.....	294
ANEXO: CEDULA CUESTIONARIO BASICO.....	304
BIBLIOGRAFIA.....	315

" Sólo el hombre puede verificar sus pensamientos y ponerlos en orden: Sólo el hombre puede corregir, rectificar, mejorar, perfeccionar y de este modo hacerse cada día más hábil, sabio y dichoso. Finalmente, sólo para el hombre existe el arte, ese arte supremo del cual las artes más ensalzadas son meros utensilios y materias primas: El arte de la razón, el razonamiento."

Laromiguière *

*Citado por C. Bernard, en Introducción al estudio de la medicina experimental. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1959-
Pag. 38

PROLOGO

P R O L O G O

Elaborar una tesis de Posgrado representa, para cualquier profesionista, la terminación de una etapa trascendental - en su vida académica, al elaborar esta tesis, como requisito para -- poder optar por el grado de Maestro en Administración Pública, quise tomar en ^lcuanta tanto los requisitos formales de un trabajo de esta naturaleza como los aspectos prácticos que en un momento determinado pudiera ser de utilidad en el trabajo cotidiano.

El proyecto específico nació durante el primer- semestre de 1983, ^{cuando} al estar impartiendo la cátedra de Teoría Presu- - puestaria, pudimos darnos cuenta con los comentarios de los alumnos, de la insuficiencia de documentos que auxiliaran y apoyaran adecuada mente al estudioso en materia de métodos y técnicas para la elabora- ción de Diagnósticos Administrativos.

La fundamentación de esta tesis, al tomar como- objeto de estudio un tema que desde nuestro punto de vista no ha si- do suficientemente explorado a pesar del interés que reviste, trata- de no agotarse en la revisión de la teoría, sino que pretende llegar a la práctica, integrándola al estudio de la realidad que deseamos - transformar.

Por esta razón hemos tratado en todo momento de conjugar la teoría - en las vivencias obtenidas en la práctica.

Este trabajo es, por lo tanto, la culminación - de una serie de experiencias y reflexiones laborales en el sector --

II

- público, que se fundamentan en la acción teórica y se solidifican en las cátedras recibidas en la División de Estudios de Posgrado de nuestra facultad, donde con el apoyo lúcido y desinteresado, de mis Maestros, en especial del Dr. Alejandro Carrillo Castro, del Dr. -- Omar Guerrero Orozco, del Maestro, Avelino Rebuelta Gutiérrez, del Maestro, Ricardo Uvalle Berrones, del Maestro, Omar Martínez Trejos los cuales fueron un importante apoyo en diversas etapas de mi formación Académica del Posgrado.

Quiero agradecer también la valiosa ayuda que para la terminación de este trabajo me prestó el Maestro José Rosowsky Ledezma, y la -- colaboración de mi amigo el Dr. Luis Helio Reyes Avila.

Para terminar, quiero hacer un justo reconocimiento a la paciencia y dedicación de las Señoritas, Lupita Mondragón Hernández, e Irma Guzmán Romero, quienes en innumerables ocasiones tuvieron que rehacer estas cuartillas.

INTRODUCCION.

INTRODUCCION.

El esfuerzo realizado en esta investigación se integra a las técnicas para el mejoramiento de la Administración Pública con el deseo de que sea un auxilio más, para terminar con -- las estructuras administrativas anacrónicas, obsoletas que originan un retraso en los compromisos y una mala Administración, por lo que se propone establecer un marco de referencia para el diagnóstico acorde a la realidad existente y a las políticas dadas por la organización.

Para dar cumplimiento a estos compromisos de auxiliar y apoyar en un mejoramiento administrativo, se ha elaborado -- la presente investigación, la cual se basa en lecciones de la experiencia laboral en diferentes Dependencias del Sector Público, -- así como también en los documentos editados y difundidos en materia de organización administrativa, deseando que esta Tesis sirva de apoyo a los estudiosos de las organizaciones a fin de lograr -- los propósitos fijados, recordemos que "la investigación es un proceso que se incrementa basado en el conocimiento de la disciplina de que se trata, la cual se desarrolla conforme se avanza y profundiza en la actividad de investigar. La práctica de la investigación no siempre ha contribuido a enriquecer, precisar e incrementar el conocimiento científico, humanístico y tecnológico, debido a múltiples causas; entre las más comunes se pueden mencionar las siguientes: alto grado de subjetividad, parcialidad en las conclu-

siones, repetición o ignorancia de problemas planteados con anterioridad en otras investigaciones, realización de experimentos ya verificados, miedo a incurrir en el error, y por lo tanto, inhibición en la comunicación de las conclusiones a que se ha llegado, por temor a que no sean aceptadas*".

El uso del método siempre conduce a algunas respuestas: la tendencia actual a investigar con base en objetivos la enriquece y la comprueba.

Con mucha frecuencia se ha confundido el proceso y la lógica rigurosa de la investigación con las técnicas metódicas específicas: la recopilación de datos, el tratamiento clasificatorio, el análisis de contenido, las cuales sin duda han contribuido al desarrollo adecuado de la investigación; pero las técnicas aisladas no son suficientes para constituir un continuo; por consiguiente, el investigador en Administración tiene que saber apreciar y manejar esas técnicas de acuerdo con sus experiencias y las circunstancias propias de la investigación que realiza, y en especial tratándose de estudio de "Diagnóstico de una organización".

En este trabajo de investigación pretendemos establecer algunos lineamientos teóricos y metodológicos para el estudio y el proceso del diagnóstico administrativo a través del cual se detectan una serie de problemas de la organización.

No es mi propósito brindar una interpretación rigurosa de este proceso sino, simplemente sugerir un mosaico de alternativas a fin de establecer criterios para el diagnóstico.

La razón que nos lleva a abordar este tema se debe a que en muchas organizaciones se interpreta mal la acción del diagnóstico y también su aplicación por carencias o fallas de una verdadera metodología, la realidad es que son contadas las organizaciones en las que se aplica un diagnóstico, ya que este lleva consigo la detección de una serie de problemas a los que se vinculan diferentes intereses de los participantes en la organización, estableciendo pequeñas camarillas o feudos administrativos, los cuales les hacen un mal a la organización y a su mejoramiento administrativo, De ahí que el Diagnóstico:

- A) Es una herramienta o instrumento de la decisión (conciencia de eficiencia);
- B) Es un instrumento del análisis (conciencia de método);
- C) Es Instrumento de la estrategia de la supervivencia o reproducción de la organización (conciencia de la ideología);
- D) Aparentemente, es un documento, que puede o no seguirse:
 - Punto 1- La verdad que se busca;
 - Punto 2- La verdad que se encuentra;
 - Punto 3- La verdad que se presenta.

Consideramos necesario el estudio de este tema a fin de establecer con objetividad, parámetros claros y acordes a la realidad a diagnosticar.

Realmente el desafío del método consiste en la necesidad de plantear o construir un problema; formular hipótesis; determinar qué datos recoger; cómo, qué y porqué clasificar y medir; qué forma dar a las hipótesis y proposiciones en una estructura teórica; cómo agrupar y analizar los datos para interpretarlos; y, en su caso, cómo predecir acontecimientos futuros con base en la teoría y en esos datos.

Los objetivos del estudio que se pretenden cumplir son: Identificar los fundamentos metodológicos para el diagnóstico de una organización a fin de establecer con una mayor precisión la problemática existente; Jerarquizar los elementos que integran el marco conceptual teórico del diagnóstico administrativo; Proporcionar claramente los modelos de diagnóstico a fin de contar con alternativas de selección; establecer el punto básico de los diagnósticos macro y micro como se deben de contemplar en una organización con sus procedimientos que se reflejan en la elección y aplicación de criterios con una visión integral proporcionando un mejoramiento administrativo.

La investigación se apoya en un método, en la lógica formal y dialéctica*, en el uso de un lenguaje simbólico y ri

*La dialéctica es el conjunto de leyes o principios generales del movimiento y los cambios ocurridos en la realidad; el método dialéctico viene a ser la aplicación sistemática de dichos principios en la explicación de los procesos sociales e históricos.

guroso que conduce a la creación continua de las estructuras coherentes del planteamiento del problema y las hipótesis.

La problemática que se desea despejar es la siguiente: Entre los diferentes males que aquejan a la organización se encuentra el despilfarro de recursos, duplicidad de actividades, falta de dirección y coordinación, etc., la problemática central se fundamenta en la sub-administración de sus diferentes recursos. Aunado a lo anterior la carencia y falta de aplicación del Diagnóstico acorde a la realidad.

La hipótesis como toda investigación científica es una interrogante a responder de ahí que la hipótesis es una proposición enunciada para contestar una pregunta postulada, la función es orientar nuestra búsqueda de orden en los hechos, la hipótesis esta compuesta por unidades y variables de ahí que es el conjunto de ambos.

Ante esta referencia haremos nuestra hipótesis: cada vez que se estudia y se diagnostica una organización, se detecta cuales son sus males y la prioridad que tienen para ser combatidos con el conocimiento de causa y estableciendo una transparencia de la problemática integral que ataña a la acción individual o en su conjunto.

A mayor aplicación del diagnóstico administrativo

integral, será mayor la captación de la razón por la cual esta funcionando mal la organización.

El diagnóstico administrativo integral es la acción objetiva, clara y concreta que se debe de aplicar en las organizaciones a fin de llevar un análisis y una crítica constructiva del objeto en estudio.

Cada universo por su propia dinámica y los componentes de la organización requieren de un diagnóstico propio.

Los modelos de diagnóstico no son recetarios ya que en la administración no existen recetas o fórmulas que den una respuesta exacta. Son lineamientos básicos en los que se pueden apoyar para obtener un diagnóstico.

Esta investigación esta integrada bajo el siguiente esquema: En la Primera Parte elaboramos el Marco Conceptual del Diagnóstico Administrativo; En la Segunda Parte Integramos un apartado el cual lo hemos denominado Los Modelos de Diagnóstico, con el fin de presentar diferentes alternativas para abordar el estudio de un diagnóstico.

Consideramos necesario incluir un apartado titulado el Método de Análisis Administrativo, por la misma importancia que juega en la organización administrativa de que forma parte ----

del diagnóstico administrativo y el diagnóstico integral bajo la visión de sistemas; En la Tercera parte- Se incluye El Marco Teórico Metodológico del diagnóstico administrativo, así mismo establecemos el marco de referencia de la organización administrativa como sistema con el fin de establecer el antecedente y consolidarse con la acción del consecuente denominada la Administración Pública, unas premisas básicas para su diagnóstico macroadministrativo con la visión integral de sistemas; Analizando fundamentalmente el modelo integral para evaluar el diagnóstico de la Administración Pública el cual lo constituyen los siguientes factores: - Ideológico, Funcional, Estructural y Humanos. Fue necesario establecer el diagnóstico en los procedimientos administrativos con el fin de contemplar todo el proceso desde las fuentes de información hasta la elaboración del diagnóstico; Así como la metodología para el apoyo del diagnóstico del procedimiento.

Como último punto fundamental se establecen las observaciones y las recomendaciones, en las cuales hacemos algunas sugerencias a fin de dar propuestas en beneficio a los estudiosos o diagnosticadores de la organización, así mismo se integra un anexo en el cual se expone una cédula cuestionario básico para el estudio preliminar del diagnóstico para el Mejoramiento Administrativo de la organización.

M. F. ...
...
...

Estamos concientes de que este compromiso de mejoramiento se puede consolidar únicamente con la participación de todos y cada uno de los que integran la organización en estudio de Diagnóstico de ahí que este trabajo sea una fundamentación para que los estudiosos en la materia de administración no improvisen sus análisis y diagnósticos administrativos, ya que por esta razón las organizaciones están muy deterioradas y deformadas ante un crecimiento desordenado en sus diferentes recursos.

Recordando que en todo avance científico hay un cambio y en este se transforman las acciones de sus componentes, la Administración, al integrarse a estos avances científicos para hacer el cambio de una estructura anacrónica a una moderna y aplicable, se requiere del uso de las técnicas más usadas en la Administración, lamentablemente su utilidad es mínima, mal aplicada.

Hemos visto el caso que se da en las organizaciones, en sus diferentes ámbitos de acción, de ahí el compromiso que surgió hace un par de años de ver de que manera se podía establecer un principio de orden en las organizaciones desorientadas, desubicadas, ante todo lo señalado sabemos que el principal factor es el personal con sus actitudes y aptitudes desarrolladas en la organización, de ahí la necesidad de profundizar para conocer con certeza las causas y efectos desde la raíz de la organización ----

reflejadas en problemas originándose la necesidad de aplicar las herramientas del Diagnóstico Administrativo.

Para dar cumplimiento a este propósito nos basamos en el método científico* y en el enfoque inductivo y deductivo el cual lo constituimos para su aplicación en esta investigación en las siguientes fases: Primera - Fase inductiva consistió en -- reunir los datos y explicar su organización y estructuras; Segunda - De la Generalización, se expusieron las causas y las relaciones responsables de la organización y de las estructuras; Tercera - La deducción se planteó y se analizaron casos particulares -- (modelos) así como la hipótesis; Cuarta - Se comprobó su validez - a través del proceso continuo y sistematizado de la investigación la cual se fundamenta en el contenido de ésta.

* El método científico se fundamenta en las técnicas experimentales las operaciones lógicas y la imaginación racional, para servir como instrumento de la adquisición del conocimiento científico. En todo caso el método se desarrolla en la práctica y se afina en contacto directo con la realidad, contemplándose; la observación, la hipótesis, la experimentación y demostración.

PRIMERA PARTE

CAPITULO PRIMERO: MARCO CONCEPTUAL

PRIMERA PARTE.

CAPITULO PRIMERO.

MARCO CONCEPTUAL.

Dentro del lenguaje de la Administración el término diagnóstico tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en Medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto claro está, referido en nuestro caso a una organización en su conjunto o a un sector Administrativo. El Diagnóstico Administrativo es también "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución".¹⁾

En la práctica y conforme con la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico: a) El diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación-problema) b) El Diagnóstico resultante de un estudio sistemático.

Esta metodología, se encuentra fundamentada en el Capítulo Quinto de esta investigación.

En cuanto a la naturaleza de un diagnóstico administrativo la misma etimología del término nos permite una primera aproximación a su significado científico: *diagnos* (a través), *gnosis* (conocer). Se trata de un "conocer a través de", de un "conocer por medio de". A modo de síntesis, puede decirse que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

 1) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos.
 Colección: Guías Técnicas Num. II, México 1982, página 70.

El diagnóstico, significa también conocimiento - a través del cual se detectan los signos de las Alteraciones en la organización. En lo referente a las Ciencias Sociales es determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear. La Diagnósis Administrativa, (conocimiento de los síntomas del desequilibrio de la organización), es la fase vital de las técnicas de Planeación Administrativa. Como resultado de la Diagnósis está el Diagnóstico. Así, que en el --- Diagnóstico Administrativo se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad com prometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada. En su aspecto más integral, el Diagnóstico proporciona las - pautas y orientaciones generales, que incluyen los principales pun tos de la estrategia* y los objetivos. La importancia del Diagnósti co radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad - determinada. El Diagnóstico Administrativo, esta encaminado tanto a la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los principales obstáculos de la organización. Como se observa, debe -- pronunciar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo. Sin tales conocimientos, - las estrategias políticas y en sí, el plan mismo respondería a con sideraciones teóricas, que pueden tener valoración general pero no empírica, la cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución. -- Con el propósito de sintetizar la descripción del manejo del con-- cepto, desde un punto de vista metodológico, el Diagnóstico Adminis trativo debe contener una descripción de la organización de acuer do con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica y una explicación de las causas que las determinaron; esta descripción y fundamentación deberá concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo ana-- lítico, de la realidad y de sus tendencias a corto y a mediano pla zo de la organización.

La Diagnósis Administrativa debe ser una activi-

*Para una mayor explicación ver 'El Planteamiento Estratégico: Nuevas tendencias de la administración, Ansoff H.I. y otros, México, Ed. Trillas 1983.

dad constante en la organización entonces, sus resultados y conclusiones serán preliminares y deberán ser enriquecidos permanentemente. El Diagnóstico integral se debe ocupar de la descripción y análisis de la situación y tendencias generales de la realidad de la organización con el propósito de definir grandes opciones de desarrollo a mediano y largo plazo.

El Diagnóstico integral en las organizaciones debe contemplar y contener un análisis tanto retrospectivo como de la situación actual a través del examen de factores históricos, evolutivos, espaciales y los específicos. Este análisis administrativo, debe considerar la naturaleza y razgos específicos de cada area y del conjunto o del subconjunto de las mismas. Se deben de considerar las repercusiones administrativas, económicas, sociales y políticas de las relaciones con el resto de las organizaciones, al igual que las propias surgidas dentro de la misma.

Con el análisis administrativo se permite disponer de un conocimiento pleno de la estructura y funcionamiento de la -- organización determinada. Debe estar referido a captar, interpre--tar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transforma--ción del area de la organización. Debe hacerse dentro del marco de referencia global de la organización y abordarse desde cualquier en--foque: macro administrativo, micro administrativo y también desde -- cualquier fase del proceso administrativo. Enunciamos algunos de -- los modelos de diagnósticos aplicados en la organización:

- a) Modelo Diagnóstico del desarrollo organizacional;
- b) Modelo de Diagnóstico de satisfacción en el trabajo;
- c) Modelo Tridimensional para comprender el comportamiento del grupo en base a la comunicación;
- d) Modelo de Diagnóstico de Kurt Lewin, Análisis de Fuerzas;
- e) Modelo para el Auto Diagnóstico en la Productividad.

Los cuales son desarrollados con una mayor explicación y profundidad en el capítulo segundo de esta investigación.

Es también el examen crítico de la situación actual del medio ambiente , así como de las tendencias que lo han llegado a conformar.

El nivel de Análisis (para una mayor explicación se contempla en el capítulo tercero de esta tesis: el método de Análisis Administrativo), debe proporcionar un conocimiento pleno de estructura de la -- organización con base en el uso de información administrativa, soci al, cultural, política, económica e histórica. La delimitación del Diagnóstico tiene que ser derivada de los propósitos y naturaleza - del programa al que éste servirá.

El diagnóstico obedece a una actitud racional y por tanto es resul tante de un esfuerzo planeado en que la investigación debe partir - del reconocimiento de las anomalías en la operación y sus anteceden tes, la evolución registrada en las condiciones económicas, adminis trativas y sociales de la unidad que se analiza, a fin de señalar - con claridad las causas que deterioran la gestión, jerarquizándolas y estableciendo sus vínculos e interacción. Para ello será necesaa rio tomar en consideración el estado que guardan las diferentes - - áreas en los rubros que, sin pretender ser completos, se presentan.

Recursos Humanos. Reclutamiento, selección, contratación introduc-- ción al puesto, orientación, capacitación, formación, adiestramien to, evaluación del desempeño, promociones, calificación de méritos, profesiografía, análisis y evaluación de puestos, sistemas escalafo narios, administración de sueldos y salarios, retribuciones espècia les por labores excepcionales, compensaciones, viáticos, nóminas y plantillas del personal, descuentos varios, movimientos reubicacio nes, registros, prestaciones económicas y sociales, estímulos y re compensas, servicios diversos, motivación, sensibilización, comuni cación supervisión, disciplina, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, servicios médicos y demás aspectos vinculados con el perso nal.

Recursos Materiales. Adquisiciones, manejo, almacenamiento y control de materias primas, materiales, maquinaria, mobiliario, equipo y -- herramientas, catálogo de proveedores, sistema de suministros, re cepción de materiales, evaluación y control de existencias, inventa rios, movimientos de activo fijo, criterios de depreciación,."*

.....
*Carrillo Landeros Ramiro, Metodología y Administración.
México, Editorial Limusa, Pag. 218

..."Indices de rendimiento, manejo de requisiciones, cotizaciones, pedidos, alquiler de bienes y servicios, embalajes y envases, fletes y maniobras, transportación, instalaciones para oficinas, almacenes, bodegas, estacionamientos, espacios, iluminación, áreas de recepción, vigilancia, mantenimiento, conservación construcciones, etc.

Recursos Financieros. Estructura y características del presupuesto-ejercicio y control presupuestal, manejo de fondos, ingresos comunes y especiales, arqueos de fondos y valores, manejo de cuentas de bancos, pago de impuestos, administración de fondo revolvente y caja chica, verificación de pagos, depósitos, aperturas y control de crédito, afianzamiento de inversiones, bienes y valores sistemas contables, sistemas de costeo, elaboración y manejo de presupuestos, información y análisis financieros, etc.

Servicios de Apoyo. Archivo y correspondencia, servicios de encuadernación, fotocopiado y microfilm, diseño gráfico, certificación de documentos, estadísticas, expedición de autorizaciones, registros, mensajería, biblioteca, comunicación diversa, oficios, memorandos, circulares, informes, teléfonos, telégrafos, télex, correo-circuito cerrado, diapositivas, equipo de proyección y los demás servicios de apoyo que requiera la organización de acuerdo con sus peculiaridades,

Aspectos Estructurales y Formales. Objetivos, políticos, funciones y actividades, división del trabajo, asignación de labores, departamentación, delegación de autoridad, áreas de responsabilidad, descentralización, desconcentración, manuales administrativos (organización, procedimientos, servicios, etc.) normas y disposiciones jurídicas, código, leyes, decretos, acuerdos, convenios, reglamentos y demás, aspectos de naturaleza estructural y formal que influyen en el funcionamiento de la institución".*

.....

*Ob.Cit.Carrillo Landeros, pags. 218 y 219.

" En la aplicación del diagnóstico, una vez identificadas las áreas que presentan fallas en su operación, se deberá principiar por el señalamiento de objetivos y el establecimiento de las metas por alcanzar, procurando centrar la atención en los factores más estrechamente ligados a la problemática, a partir del análisis de causas -- que confunden, dispersan, frenan el desarrollo del trabajo y ofrecen resultados precarios. El profesor Carrillo Landeros indica en su -- obra el desglose de algunos de los pasos que deben de seguir en este orden:

- Investigación inicial de los problemas detectados mediante la revisión de documentos y la información relevante que consolide el estudio o propicie su replanteamiento.
- Determinación de necesidades y problemas que demanden atención -- prioritaria delimitando su dimensión y área de incidencia.
- Definición de los métodos de investigación que se han de emplear, en concordancia con las características del problema.
- Señalamiento del tipo de personal, especialidad, experiencia y -- habilidades necesarias para la realización del diagnóstico .
- Estimación de costos, duración, recursos y elementos que se requieren para la puesta en marcha de actividades.
- Recopilación de la información específica acerca de los instrumentos y procedimientos básicos de trabajo en los rubros y las áreas en que surge el problema.
- Plan de trabajo en que se incluyen los objetivos, alternativas y estrategias que orienten la investigación, con la enunciación al mayor detalle posible de las acciones y diferentes fases que comprende el plan, así como las técnicas de recopilación de datos"*.

* Ibid. Pag. 219.

1.1 ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL DIAGNOSTICO.

En términos operativos, el diagnóstico comprende las siguientes tareas:

- ° Sistematización de la información y datos sobre la situación-problema de una determinada realidad, de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
- ° Se intenta establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas, y la jerarquización de los mismos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- ° El comportamiento de él mismo, es el conocimiento de los factores más reelevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa considerar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
- ° Incluye también la determinación de recursos e instrumentos disponibles, en función de la resolución de los problemas y/o la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.
- ° Tiene por finalidad:
 - Servir de base para acciones concretas.
 - Fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesida-

PRIMERA PARTE

CAPITULO PRIMERO: MARCO CONCEPTUAL

PRIMERA PARTE.

CAPITULO PRIMERO.

MARCO CONCEPTUAL.

Dentro del lenguaje de la Administración el término diagnóstico tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en Medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto claro está, referido en nuestro caso a una organización en su conjunto o a un sector Administrativo. El Diagnóstico Administrativo es también "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución".¹⁾

En la práctica y conforme con la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico: a) El diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación-problema) b) El Diagnóstico resultante de un estudio sistemático.

Esta metodología, se encuentra fundamentada en el Capítulo Quinto de esta investigación.

En cuanto a la naturaleza de un diagnóstico administrativo la misma etimología del término nos permite una primera aproximación a su significado científico: *diá* (a través), *gnosis* (conocer). Se trata de un "conocer a través de", de un "conocer por medio de". A modo de síntesis, puede decirse que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

1) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos.
Colección: Guías Técnicas Num. II, México 1982, página 70.

El diagnóstico, significa también conocimiento - a través del cual se detectan los signos de las Alteraciones en la organización. En lo referente a las Ciencias Sociales es determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear. La Diagnósis Administrativa, (conocimiento de los síntomas del desequilibrio de la organización), es la fase vital de las técnicas de Planeación Administrativa. Como resultado de la Diagnósis está el Diagnóstico. Así, que en el --- Diagnóstico Administrativo se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad com prometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada. En su aspecto más integral, el Diagnóstico proporciona las - pautas y orientaciones generales, que incluyen los principales pun tos de la estrategia* y los objetivos. La importancia del Diagnósti- co radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad - determinada. El Diagnóstico Administrativo, esta encaminado tanto a la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los principales obstáculos de la organización. Como se observa, debe -- pronunciar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo. Sin tales conocimientos, - las estrategias políticas y en sí, el plan mismo respondería a con sideraciones teóricas, que pueden tener valoración general pero no empírica, la cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución. -- Con el propósito de sintetizar la descripción del manejo del con- cepto, desde un punto de vista metodológico, el Diagnóstico Adminis- trativo debe contener una descripción de la organización de acuer- do con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica y una explicación de las causas que las determinaron; esta descripción y fundamentación deberá concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo ana- lítico, de la realidad y de sus tendencias a corto y a mediano pla zo de la organización.

La Diagnósis Administrativa debe ser una activi-

*Para una mayor explicación ver 'El Planteamiento Estratégico: Nuevas tendencias de la administración, Ansoff H.I. y otros, México, Ed. Trillas 1983.

dad constante en la organización entonces, sus resultados y conclusiones serán preliminares y deberán ser enriquecidos permanentemente. El Diagnóstico integral se debe ocupar de la descripción y análisis de la situación y tendencias generales de la realidad de la organización con el propósito de definir grandes opciones de desarrollo a mediano y largo plazo.

El Diagnóstico integral en las organizaciones debe contemplar y contener un análisis tanto retrospectivo como de la situación actual a través del examen de factores históricos, evolutivos, espaciales y los específicos. Este análisis administrativo, debe considerar la naturaleza y razgos específicos de cada area y del conjunto o del subconjunto de las mismas. Se deben de considerar las repercusiones administrativas, económicas, sociales y políticas de las relaciones con el resto de las organizaciones, al igual que las propias surgidas dentro de la misma.

Con el análisis administrativo se permite disponer de un conocimiento pleno de la estructura y funcionamiento de la -- organización determinada. Debe estar referido a captar, interpre--tar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transforma--ción del area de la organización. Debe hacerse dentro del marco de referencia global de la organización y abordarse desde cualquier en--foque: macro administrativo, micro administrativo y también desde -- cualquier fase del proceso administrativo. Enunciamos algunos de -- los modelos de diagnósticos aplicados en la organización:

- a) Modelo Diagnóstico del desarrollo organizacional;
- b) Modelo de Diagnóstico de satisfacción en el trabajo;
- c) Modelo Tridimensional para comprender el comportamiento del grupo en base a la comunicación;
- d) Modelo de Diagnóstico de Kurt Lewin, Análisis de Fuerzas;
- e) Modelo para el Auto Diagnóstico en la Productividad.

Los cuales son desarrollados con una mayor explicación y profundidad en el capítulo segundo de esta investigación.

Es también el examen crítico de la situación actual del medio ambiente , así como de las tendencias que lo han llegado a conformar.

El nivel de Análisis (para una mayor explicación se contempla en el capítulo tercero de esta tesis: el método de Análisis Administrativo), debe proporcionar un conocimiento pleno de estructura de la -- organización con base en el uso de información administrativa, social, cultural, política, económica e histórica. La delimitación del Diagnóstico tiene que ser derivada de los propósitos y naturaleza - del programa al que éste servirá.

El diagnóstico obedece a una actitud racional y por tanto es resultante de un esfuerzo planeado en que la investigación debe partir - del reconocimiento de las anomalías en la operación y sus antecedentes, la evolución registrada en las condiciones económicas, administrativas y sociales de la unidad que se analiza, a fin de señalar - con claridad las causas que deterioran la gestión, jerarquizándolas y estableciendo sus vínculos e interacción. Para ello será necesario tomar en consideración el estado que guardan las diferentes - - áreas en los rubros que, sin pretender ser completos, se presentan.

Recursos Humanos. Reclutamiento, selección, contratación introducción al puesto, orientación, capacitación, formación, adiestramiento, evaluación del desempeño, promociones, calificación de méritos, profesiografía, análisis y evaluación de puestos, sistemas escalafonarios, administración de sueldos y salarios, retribuciones especiales por labores excepcionales, compensaciones, viáticos, nóminas y plantillas del personal, descuentos varios, movimientos reubicaciones, registros, prestaciones económicas y sociales, estímulos y recompensas, servicios diversos, motivación, sensibilización, comunicación supervisión, disciplina, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, servicios médicos y demás aspectos vinculados con el personal.

Recursos Materiales. Adquisiciones, manejo, almacenamiento y control de materias primas, materiales, maquinaria, mobiliario, equipo y -- herramientas, catálogo de proveedores, sistema de suministros, recepción de materiales, evaluación y control de existencias, inventarios, movimientos de activo fijo, criterios de depreciación,."*

.....
*Carrillo Landeros Ramiro, Metodología y Administración.
México, Editorial Limusa, Pag. 218

..."Indices de rendimiento, manejo de requisiciones, cotizaciones, pedidos, alquiler de bienes y servicios, embalajes y envases, fletes y maniobras, transportación, instalaciones para oficinas, almacenes, bodegas, estacionamientos, espacios, iluminación, áreas de recepción, vigilancia, mantenimiento, conservación construcciones, etc.

Recursos Financieros. Estructura y características del presupuesto-ejercicio y control presupuestal, manejo de fondos, ingresos comunes y especiales, arqueos de fondos y valores, manejo de cuentas de bancos, pago de impuestos, administración de fondo revolvente y caja chica, verificación de pagos, depósitos, aperturas y control de crédito, afianzamiento de inversiones, bienes y valores sistemas contables, sistemas de costeo, elaboración y manejo de presupuestos, información y análisis financieros, etc.

Servicios de Apoyo. Archivo y correspondencia, servicios de encuadernación, fotocopiado y microfilm, diseño gráfico, certificación de documentos, estadísticas, expedición de autorizaciones, registros, mensajería, biblioteca, comunicación diversa, oficios, memorandos, circulares, informes, teléfonos, telégrafos, télex, correo-circuito cerrado, diapositivas, equipo de proyección y los demás servicios de apoyo que requiera la organización de acuerdo con sus peculiaridades,

Aspectos Estructurales y Formales. Objetivos, políticos, funciones y actividades, división del trabajo, asignación de labores, departamentación, delegación de autoridad, áreas de responsabilidad, descentralización, desconcentración, manuales administrativos (organización, procedimientos, servicios, etc.) normas y disposiciones jurídicas, código, leyes, decretos, acuerdos, convenios, reglamentos y demás, aspectos de naturaleza estructural y formal que influyen en el funcionamiento de la institución".*

.....

*Ob.Cit.Carrillo Landeros, pags. 218 y 219.

" En la aplicación del diagnóstico, una vez identificadas las áreas que presentan fallas en su operación, se deberá principiar por el señalamiento de objetivos y el establecimiento de las metas por alcanzar, procurando centrar la atención en los factores más estrechamente ligados a la problemática, a partir del análisis de causas -- que confunden, dispersan, frenan el desarrollo del trabajo y ofrecen resultados precarios. El profesor Carrillo Landeros indica en su -- obra el desglose de algunos de los pasos que deben de seguir en este orden:

- Investigación inicial de los problemas detectados mediante la revisión de documentos y la información relevante que consolide el estudio o propicie su replanteamiento.
- Determinación de necesidades y problemas que demanden atención -- prioritaria delimitando su dimensión y área de incidencia.
- Definición de los métodos de investigación que se han de emplear, en concordancia con las características del problema.
- Señalamiento del tipo de personal, especialidad, experiencia y -- habilidades necesarias para la realización del diagnóstico .
- Estimación de costos, duración, recursos y elementos que se requieren para la puesta en marcha de actividades.
- Recopilación de la información específica acerca de los instrumentos y procedimientos básicos de trabajo en los rubros y las áreas en que surge el problema.
- Plan de trabajo en que se incluyen los objetivos, alternativas y -- estrategias que orienten la investigación, con la enunciación al mayor detalle posible de las acciones y diferentes fases que comprende el plan, así como las técnicas de recopilación de datos"*.

* Ibid. Pag. 219.

1.1 ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL DIAGNOSTICO.

En términos operativos, el diagnóstico comprende las siguientes tareas:

- ° Sistematización de la información y datos sobre la situación-problema de una determinada realidad, de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
- ° Se intenta establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas, y la jerarquización de los mismos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- ° El comportamiento de él mismo, es el conocimiento de los factores más reelevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa considerar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
- ° Incluye también la determinación de recursos e instrumentos disponibles, en función de la resolución de los problemas y/o la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.
- ° Tiene por finalidad:
 - Servir de base para acciones concretas.
 - Fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesida-

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO SEGUNDO, MODELOS DE DIAGNOSTICO
ADMINISTRATIVO.

des y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Como los esfuerzos para encauzar y acelerar el desarrollo de la organización ya se vienen haciendo cuando se esboza un plan o programa, no se puede "diagnosticar" como si se partiese de cero. De ahí que las políticas aplicadas y la cantidad y modo de los recursos utilizados dentro del ámbito de la organización en que vamos a realizar una tarea de programación deben ser otro factor o aspecto a considerar dentro del diagnóstico.

Las principales pautas de tipo general se han de tener en cuenta para el diagnóstico pueden resumirse en lo siguiente:

- Se han de realizar estudios e investigaciones tanto cuanto se necesitan para la acción. No es fácil decidir acerca de la información mínima indispensable y, de ordinario, la propensión es a estudiar mucho más de lo que se necesita.
- Para determinar una situación, además de los factores económicos, sociales y administrativos (que son los que de ordinario se analizan), hay que incluir también los aspectos políticos, institucionales, culturales y psicosociales.
- Incluir los factores endógenos (principalmente la situación de dependencia) que influyen en la situación

que es motivo de estudio y programación; es necesario establecer cómo influyen en el área o sector que es motivo de planeación.

Conforme a lo dicho, definimos el diagnóstico como: el procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social que es motivo de estudio-investigación en vista de la programación y realización de una acción.

. En el diagnóstico se establece también la jerarquización de las necesidades y problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos y técnicos. Comporta, también el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta. También incluye la determinación de los recursos disponibles. Tiene por finalidad servir de base para dar un mejoramiento administrativo y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los mismos interesados de manera directa y a través de su organización.

Concluyendo el diagnóstico* constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades, detectando anomalías y bienestar en la organización.

* Ver Fortaleza y Debilidad (Diagnóstico) de la U.N.A.M., México 1986, el cual contempla la situación que vive la Universidad, tanto en sus aspectos positivos como negativos, debiendo ser este veraz, claro y participativo por la comunidad.

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO SEGUNDO.

MODELOS DE DIAGNOSTICOADMINISTRATIVO.

Este capítulo ha sido diseñado para presentar alternativas para la selección de modelos de diagnóstico a aplicar en las organizaciones para cumplir con el desarrollo Administrativo.

La selección de un modelo de Diagnóstico, la combinación de varios de ellos o la construcción de uno diferente, - dependerá del problema derivado del juicio del administrador y su conocimiento acerca de las circunstancias de su trabajo, con el - objeto de que el modelo a elegir cumpla significativamente sus requerimientos.

El modelo significativo de Diagnóstico es aquel - que permite generar información organizada para entender la situación esencial de una organización con un mínimo de supuestos.

El Diagnóstico es un proceso de mejoramiento administrativo abarca una serie de actividades destinadas a auxiliar a servidores públicos y a grupos de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional.

Los modelos de diagnóstico se aplican con los siguientes propósitos:

1. Generar una retroinformación a los servidores públicos que tienen a su cargo el sistema operativo.
2. Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de:
¿Cuáles son los problemas de la organización?
¿Quién puede y debe involucrarse en la resolución de los problemas?
¿Cómo se sabrá que los problemas han sido resueltos?
3. Desarrollar en los Servidores Públicos la habilidad para detectar problemas potenciales y resolverlos en forma preventiva.
4. Descubrir oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida

En la aplicación de los modelos de diagnóstico -- que se presentan más adelante es recomendable mantener los criterios que se enuncian a continuación:

PRIMERO: La Organización tiene un pasado, un presente y un futuro. Esta cualidad implica que el diagnóstico debe tener en consideración la historia y el porvenir de la institución y relacionarlos con su estado actual.

SEGUNDO: Las Organizaciones consideradas como sistemas abiertos, se mantienen en equilibrio adaptándose a influyendo en su medio ambiente. Esta característica implica que el diagnóstico deberá relacionar a la institución con su medio circundante.

TERCERO: La Organización ha sido creada para conseguir objetivos difíciles de lograr por unos cuantos individuos, por ello el sistema es complejo. Esta complejidad implica que el diagnóstico incluya información organizada significativamente sobre el conjunto de elementos interrelacionados que integran la institución.

CUARTO : Si la Organización es un sistema de partes relacionadas, la identificación de problemas y oportunidades de desarrollo deberá ser efectuada bajo un óptica institucional.

QUINTO : Las Organizaciones, consideradas como creaciones humanas, están impregnadas de la influencia de valores culturales. Por lo tanto el diagnóstico deberá contemplar la descripción de las normas sociales que rigen en las situaciones estudiadas.

SEXTO: La Institución es por su propia naturaleza dinámica y cambiante. Esto implica que el diagnóstico debe ajustarse al tiempo disponible, para que oportunamente se pueda disponer de información* fidedigna sobre la situación de la institución.

Haremos una exposición de los diferentes modelos de Diagnóstico a fin de que el estudioso de las Organizaciones contemple un panorama de estos modelos y escoja el que considere más acorde a la organización en estudio.

Esta recopilación de modelos de diagnóstico consideramos que es necesario integrarlos en este apartado, con el fin de que esten concentradas diferentes alternativas para la detección de los problemas y su solución a fin de llegar a un mejoramiento Administrativo en la Organización.

* Siendo esta también en su caso a requerir: clara, oportuna, confiable, actualizada, completa, relevante, objetiva y con atención permanente.

2.1 MODELO DE DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de esta; - por ejemplo, se podría ver a una organización como aquella que consta de un sistema de personal, cultura y tecnología, y cada uno de éstos, a su vez, contribuyendo en cierto sentido a la prosecución - del trabajo de la organización.

La construcción de un modelo facilita también la identificación de la interdependencia del sistema: ¿Cuál es el sistema de control, de información, de entrenamiento, etc.?, ¿Cómo se realacionan mutuamente?, ¿En dónde se apoyan o no?, ¿Cómo trabajan juntos para formar un sistema integrado?, ¿Hasta que extensión cada sistema depende -- del siguiente? Este modelo se basa en la obra de Ferrer Pérez, la -- cual presta alternativas bajo la visión del desarrollo organizacional para el Diagnóstico Administrativo.²⁾

Lo óptimo del sistema presupone que hay una configura-- ción partes interdependientes para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del - diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajar para lograrla. Esto puede implicar, trastornar un estado actual de equi- librio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento, puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal, o que la cultura se refleje sobre su propio campo para ayudar a que los - otros sistemas de la organización funcionen. (Personal, Financiero y Materiales).

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio --

 2) Ferrer Pérez Luis. Guía Practica del desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas, S.A. 1976, este apartado se basa en las unidades 4, 5 y 6 . Localizadas en esta obra en las páginas 41 a la 47.

en términos de la ventaja que cada una ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de organización.

La cultura de la organización tenderá a responder -- por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo, a saber;

- 1, Los tres sistemas son afectados por un cambio en los objetivos de la organización.
- 2, El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismo, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
- 3, Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.
- 4, Alguna forma de equilibrio* entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
- 5, Por lo común, este equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistente al cambio.
- 6, Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
- 7, Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesi-

*El equilibrio es una nivelación de fuerzas coordinadas, con el fin de cumplir con los objetivos fijados en la organización.

dades individuales de los miembros.

El proceso de la identificación del sistema, en el cambio establece la claridad de observar su transformación.

- Duplica la manera en que la gente aprende.
- Puede ser aprendido por la organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
- Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.
- Es el total objetivo tanto del desarrollo de la organización, como de la administración moderna.

A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser lo más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y cómo la especialización está centralizada de hecho, constituye un problema principal de diagnóstico, tanto para la gerencia como para el consultor de desarrollo organizacional.

El diagnóstico de una organización que usa este modo debe proceder tanto de la subunidad al todo como del todo de la organización a sus partes*. Frecuentemente, un grado de integración apropiada al nivel del todo de la organización es --

*Método Deductivo o Inductivo.

muy inadecuado dentro de una subunidad, o viceversa.

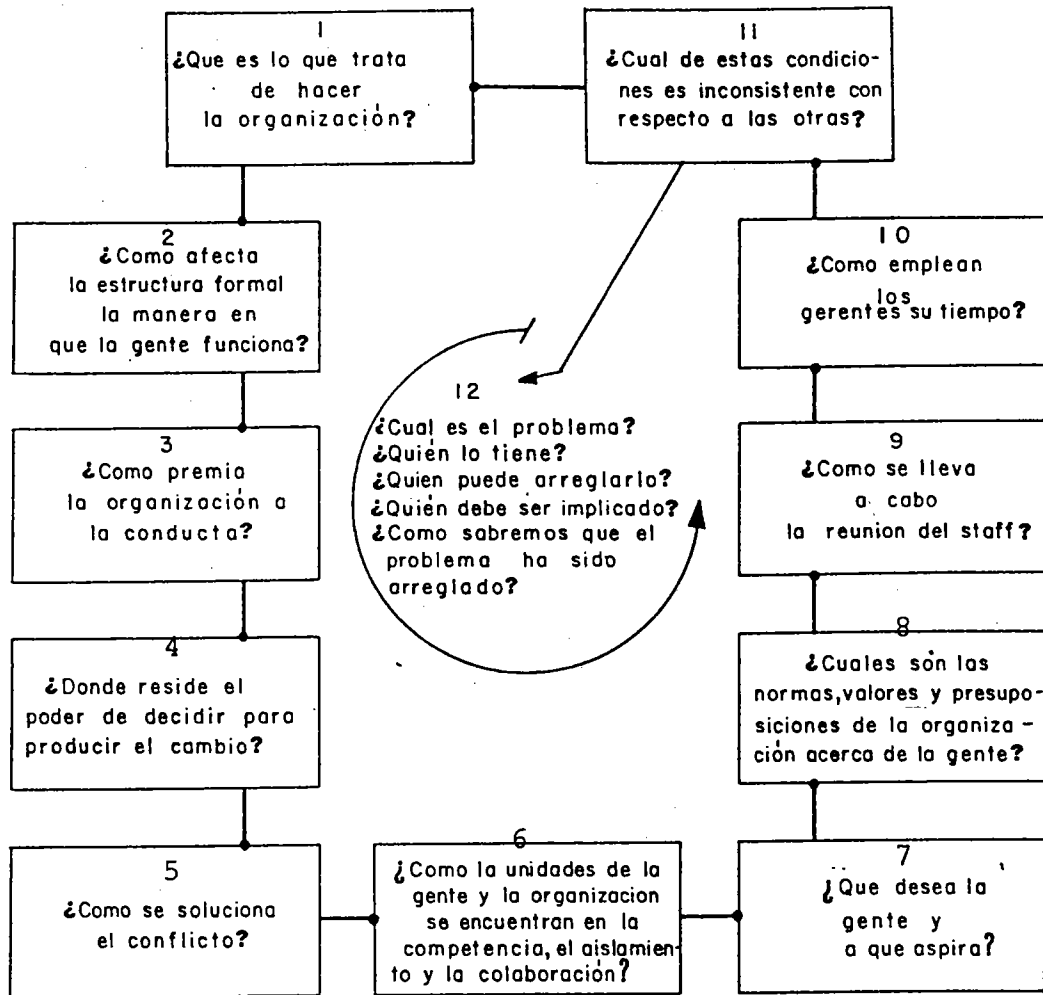
En el siguiente diagrama se presenta un ejemplo que se pudiera tener en cuenta análogamente en las industrias o -- empresas según su propia estructura, como también en el sector público.

Ver gráfica No. 1, la cual establece algunos fundamentos necesarios para el Diagnóstico Administrativo, reflejándose en la integración de un mapeo de apoyo a la acción del diagnóstico, - - cuestionando una serie de interrogantes como elementos básicos los cuales se pueden aplicar en la Administración Pública, en cualquier ámbito:

Federal, Estatal y Municipal, siendo también vinculados a nivel Macro Administrativo, Micro Administrativo y Meso Administrativo.

Gráfica No. 1

FUNDAMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO



CONSTRUCCION DE UN MAPA DE DIAGNOSTICO.

FUENTE: Luis Perez, Guia Práctica del Desarrollo Organizacional

2.2 MODELO DE DIAGNOSTICO DEL NIVEL
DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Bajo esta denominación se presenta un modelo de diagnóstico para comprender el grado de satisfacción o insatisfacción, que producen determinados aspectos administrativos, en el desarrollo del trabajo del personal a nivel subordinado de la institución*.

FACTORES INVESTIGADOS.

En esta encuesta los factores tomados en consideración son los mismos que en la entrevista de ejecutivos bajo el método de selección de tarjetas, solo que en este caso lo que se pretende es conocer la actitud de los subordinados respecto a cómo les afectan los problemas de los niveles ejecutivos y en consecuencia poder comparar ambos estudios adecuadamente.

Los aspectos que se investigan son los siguientes:

1. "Motivación.
2. Delegación de funciones.
3. Análisis de problemas y toma de decisiones.

*Para una mayor fundamentación de este modelo se debe contemplar el manual de entrenamiento y desarrollo de personal Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo, Editorial Diana, México 1979.

Man citados

4. Entrenamiento y capacitación.
5. Desempeño del trabajo.
6. Planeación.
7. Administración del tiempo.
8. Sugerencias.
9. Trabajo en equipo.
10. Comunicación³⁾

ANALISIS DE CADA ASPECTO.

Agustin Reyes Ponce⁴⁾ en dos tratados sobre esta materia hace referencia a cada una de las áreas estudiadas se miden los factores que a continuación se señalan.

Motivación:

1. Sueldo.
2. Trabajo en general.
3. Posibilidad de promoción.
4. Premios al trabajo desempeñado.

Delegación de funciones:

5. Grado de responsabilidad.
6. Grado de supervisión que recibe.
7. Oportunidad de desarrollo de habilidades.

3) -----
Ver: Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1982.

4) Ver: Administración de Personal, Tomo I PERSONAL: Relaciones Humanas, Tomo II SALARIOS. Sueldos y Salarios. México, ED. LIMUSA 1970, en esta obra nos hemos basado para fundamentar más éste modelo de Diagnóstico.

8. Libertad para desarrollar el trabajo

Análisis de problemas y toma de decisiones:

- 9. Organización del trabajo
- 10. Forma de detectar problemas
- 11. Toma de decisiones
- 12. Resolución de problemas

Entrenamiento y capacitación:

- 13. Ayuda del supervisor en su trabajo
- 14. Posibilidades de capacitación
- 15. Utilidad de la capacitación en el trabajo *
- 16. Entrenamiento recibido del jefe

Desempeño del trabajo:

- 17. Reconocimiento sobre el trabajo
- 18. Entrenamiento sobre el trabajo
- 19. Evaluación del trabajo
- 20. Comunicación sobre el desarrollo del trabajo

Planeación:

- 21. Conocimiento de lo que el jefe espera del subordinado
- 22. Claridad de objetivos, planes y políticas del departamento

* Ver: Mendoza Muñoz Alejandro: La Capacitación Práctica en las Organizaciones (métodos y técnicas), (México, Ed. Trillas 1985)

23. Claridad de los objetivos y planes de la institución
24. Conocimiento de la organización de la institución

Administración del tiempo:

25. Disposición de tiempo para la realización del trabajo
26. Organización del propio tiempo
27. Cumplimiento con las fechas de entrega
28. Dedicación del tiempo del jefe a satisfacer necesidades de los subordinados

Sugerencias:

29. Disposición para aceptar sugerencias de los subordinados
30. Disposición para pedir sugerencias a los subordinados
31. Cantidad de sugerencias del empleado
32. Calidad de sugerencias del empleado

Trabajo en equipo:

33. Relaciones con los compañeros de trabajo
34. Relaciones con los jefes
35. Espíritu de cooperación de sus compañeros
36. Forma en que el jefe dirige a su equipo de trabajo

Comunicación:

37. Información proporcionada a los empleados relacionada con su trabajo
38. Claridad de las órdenes recibidas
39. Explicación sobre los planes y obras de la institución
40. Conocimiento del reglamento interior de trabajo

EJECUCION DE LA ENCUESTA

El procedimiento para la ejecución de la encuesta sobre satisfacción del trabajo tiene las siguientes etapas:

1. Preparación de un cuestionario con cuarenta preguntas que permiten al subordinado expresar sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción en las diez áreas investigadas.
2. Selección de la muestra representativa del personal subordinado, propiciando que se cubran los siguientes aspectos.
 - a) Que incluya personal de todas las Direcciones
 - b) Que incluya diversos tipos de trabajo
 - c) Que incluya diferentes niveles de responsabilidad supervi
sora

- d) Que incluya diversos niveles de estudios del personal
3. Administrar el cuestionario en la muestra seleccionada. Considerando el temor que puede existir entre las personas que participan en la encuesta, y con el objeto de asegurar un alto grado de confiabilidad de las respuestas que se obtengan, es necesario garantizar el anonimato de los participantes. Para implementar estos objetivos se sugiere pedir a miembros del propio personal, y de toda su confianza, que sean el vehículo para la aplicación del cuestionario, es decir, ellos lo entreguen a los miembros de la muestra seleccionada y lo recojan para ser evaluado e interpretado.

En esta fase es de especial interés considerar la alternativa de utilizar consultores externos para la ejecución de la encuesta.

*Prognosis
se debe discutir
en particular*

CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA SOBRE SATISFACCION
DEL TRABAJO.

El propósito de este cuestionario es darle al personal la oportunidad de expresar sus sentimientos y manera de pensar acerca de diferentes aspectos de su trabajo, como son salarios, condiciones de trabajo, comunicaciones, capacitación, etc.

Lo que se desea conocer es lo que le gusta y lo que no le gusta acerca de su trabajo actual, las respuestas que usted dé a la pregunta de este cuestionario serán tratadas en forma estrictamente confidencial, por lo tanto no ponga su nombre en él. Las respuestas serán estudiadas en forma de grupo, sin considerarlas en forma individual.

Por lo anterior le agradeceremos su cooperación en este estudio al contestar con absoluta seguridad y franqueza lo que en realidad siente y piensa acerca de su trabajo.

Es importante contemplar que ante esta nota antes señalada, el personal debe estar conciente de que los fines que se desean cumplir con su participación, no son en ningún momento para afectarlos, al contrario a fin de beneficiarlos, tanto en su acción laboral -- como salarial y social, de ahí que se debe de aclarar todo tipo de cuestionamiento (rumores) planteados por los participantes, no debiendo existir ninguna duda.

PRIMERA PARTE

La razón de esta sección es entender mejor los sentimientos de los empleados según el trabajo que desarrollan, su nivel de estudios, y sus responsabilidades, de tal manera que se puedan comparar los resultados.

1. Tipo de trabajo que desarrollo

Ingenieril o técnico

Administrativo o de oficina

Investigación o de laboratorio

2. Nivel de estudios que he alcanzado

Primaria

Secundaria

Carrera Comercial

Preparatoria / Vocacional

Carrera Universitaria

Estudios de Postgrado

3. Nivel de responsabilidades en mi trabajo

Superviso a otros empleados

No superviso a otros empleados

SEGUNDA PARTE

A continuación encontrará usted cuarenta frases acerca de algunos aspectos de su trabajo. Lea cada una de las frases y decida qué tan satisfecho se encuentra usted con ese aspecto de su trabajo y califíquelo de acuerdo con la siguiente Tabla:

Marque el número "1", si usted no está satisfecho. Si ese aspecto es más pobre de lo que a usted le gustaría que fuera.

Marque el número "2", si usted está un poco satisfecho. Si ese aspecto es un poco menos de lo que a usted le gustaría que fuera.

Marque el número "3", si usted está satisfecho. Si ese aspecto es como a usted le gustaría que fuera.

Marque el número "4", si usted está muy satisfecho. Si ese aspecto es aún mejor de lo que usted esperaba que fuera.

Marque el número "5", si usted está extremadamente satisfecho. Si ese aspecto es mucho mejor de lo que usted esperaría que fuera.

Haga lo anterior con todas las frases que se presentan en este cuestionario. Responda a cada frase marcando el número que sea más apropiado con lo que usted siente.

EN MI TRABAJO ACTUAL, ASI ES COMO ME SIENTO ACERCA DE:

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Mi trabajo en general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | El grado de responsabilidad que tengo en mi -
trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | La manera en que organizo mi propio trabajo... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | La ayuda que se me brinda cuando tengo dudas
en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | El reconocimiento que recibo sobre el trabajo -
que desempeño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | El conocimiento que tengo de lo que mi jefe es
pera de mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | El tiempo que dispongo para realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | La manera como se toman en cuenta mis suge-
rencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Las relaciones que tengo con mis compañeros . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | La información que recibo relacionada con mi -
trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | La forma en que es premiado mi trabajo. . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | El grado de supervisión que recibo sobre lo que
hago en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | La manera en que detecto los problemas cuan-
do me encuentro en una situación difícil . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 14. | Las posibilidades que se me brindan para capacitar-me | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | El entrenamiento que se me ha dado acerca de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | La claridad de los objetivos, planes y políticas de mi departamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | La manera en que organizo mi tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | La cantidad y la calidad de las sugerencias que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Las relaciones que tengo con mis compañeros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | La claridad con la que se me indica lo que debo hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Mi sueldo actual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | La oportunidad que tengo dentro de mi trabajo de desarrollar mis habilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | La forma en que determino cuál es el momento más adecuado para tomar una decisión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | El grado en que la capacitación que recibo en mi trabajo me es de utilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | La forma en que se evalúa mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | La claridad de los objetivos y planes de la institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

27. Mi cumplimiento con las fechas de entrega que me fijan en mi trabajo 1 2 3 4 5
28. La forma en que la institución toma en cuenta las sugerencias de su personal para tomar decisiones 1 2 3 4 5
29. El espíritu de cooperación de mis compañeros. 1 2 3 4 5
30. El grado en que estoy enterado de los planes y las normas de la institución. 1 2 3 4 5
31. La oportunidad que tengo de que se me asignen mayores responsabilidades 1 2 3 4 5
32. La libertad que tengo para desarrollar mi trabajo 1 2 3 4 5
33. La forma en que resuelvo los problemas de mi trabajo 1 2 3 4 5
34. La forma en que mi jefe entrena a su personal. 1 2 3 4 5
35. La forma en que se me dice cómo desarrollo mi trabajo 1 2 3 4 5
36. La manera en que la institución está organizada 1 2 3 4 5
37. El tiempo que dedico a satisfacer necesidades de trabajo de otras personas 1 2 3 4 5
38. La forma en que mi jefe me pide que haga sugerencias acerca de nuestro trabajo 1 2 3 4 5

39. La forma en que mi jefe dirige a su equipo de trabajo.....1 2 3 4 5
40. El grado en que estoy enterado del reglamento interior de la - --
institución. 1 2 3 4 5

Estos cuestionamientos son basicos para la captación preliminar de datos y sus respuestas deben ser personales y asumiendo así la responsabilidad sobre la información captada.

Después de haber expuesto este modelo de Diagnóstico, consideramos necesario resaltar los factores de Motivación, Delegación de funciones, análisis de problemas y toma de decisiones, capacitación, administración del tiempo, colaboración, trabajo en equipo y comunicación a fin de captar la información sobre la satisfacción en el trabajo, en necesario aplicar una encuesta, la cual debe de ser resultado propio de la organización a fin de detectar los principales desequilibrios que se transforman en problemas en la organización afectando así al no cumplimiento de los objetivos, cada organización requiere de su propio diagnóstico, estos lineamientos se basan con la experiencia obtenida en el sector público.

Toda acción laboral contempla participaciones positivas y negativas para una verdadera captación de estos factores de equilibrio, es fundamental aplicar el diagnóstico con un verdadero apoyo administrativo y político del director.

Se debe contemplar la diagnosis, el análisis y la participación a fin de integrar un diagnóstico acorde a la realidad que se vive en la organización.

No debemos de perder de vista que los males, o equilibrios, siempre estarán presentes para un cambio ante una acertada toma de decisión.

OBTENCION DE RESULTADOS

El procedimiento para la obtención de resultados contiene las etapas que se señalan a continuación.

1. Agrupamiento de las preguntas presentadas en el cuestionario por cada aspecto administrativo investigado de acuerdo a la clave preparada exprofeso.
2. Obtención de los grados satisfacción o insatisfacción, de acuerdo a las respuestas del cuestionario bajo los siguientes criterios:
 - a) Bajo el nivel de insatisfacción se consideran las respuestas con calificación de 1 y 2, de esta manera se determinan las áreas que mas insatisfacción producen.
 - b) Bajo el nivel de satisfacción se consideran unicamente las respuestas con calificación de 4 y 5, de esta manera se determinan las áreas que producen satisfacción.
 - c) Las respuestas con 3 de calificación se consideran irrelevantes para los resultados de la encuesta, en virtud a que no producen un nivel de insatisfacción o satisfacción significativa.

Las respuestas al cuestionario se tabulan en la hoja de concentración de resultados, los que se expresan como porcentaje de la muestra representativa del personal a nivel subordinado.

3. De esta manera se está en disposición de la información importante sobre los aspectos administrativos que generan más satisfacción o insatisfacción en el desarrollo de las labores.

Esta información se obtiene en categoría, como sigue:

- a) Clasificación de las áreas mas insatisfactorias a través del porcentaje que obtienen en la muestra seleccionada.
- b) Clasificación de las áreas mas satisfactorias a través del porcentaje que obtienen en la muestra representativa.
- c) Clasificación de las preguntas mas satisfactorias o insatisfactorias a través del total de respuestas positivas o negativas obtenidas.
- d) Subclasificaciones de cada una de las tres categorías anteriores atendiendo al:
 - (1) Tipo de trabajo que desarrollan los grupos de subordinados que configuran la muestra.
 - (2) Nivel de estudios de los diferentes grupos integran-

tes.

- (3) Nivel de responsabilidad en el trabajo de los diver
sos grupos considerados en la investigación.

4. Formulación de un informe que indique las conclusiones del -
estudio y los resultados sobresalientes.

Las técnicas a aplicar en la investigación de campo en el
ámbito laboral, deben de ser claras , precisas y compren-
sibles, debiendo de existir por toda la comunidad de la -
organización involucrada en el diagnóstico una verdadera-
integración.

Es necesario que cada tres o seis meses en la organiza- -
ción laboral, se aplique un diagnóstico para detectar la-
satisfacción o insatisfacción del trabajo por parte del--
personal, dependiendo la magnitud de la organización y --
sus intereses sera la política a seguir dada por el director, a fin de que la toma de decisiones tenga una respuesta
favorable y participativa.

Se incluye la hoja de concentración de resultados, la - -
cual contempla los datos: Aspectos Administrativos inves-
tigados, número de preguntas, respuestas y área de estu--
dio, la interpretación de la información es la captada --
por la encuesta.

ENCUESTA SOBRE SATISFACCION DEL TRABAJO.

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	NUMERO DE PREGUNTA	TOTAL RESPUESTAS POR PREGUNTA		AREA ESTUDIADA			
		INSATISFACCION	SATISFACCION	RESPUESTAS / MUESTRA		PORCENTAJE	
				INSATISFACCION	SATISFACCION	INSATISFACCION	SATISFACCION
MOTIVACION	1						
	11					%	%
	21						
	31						
DELEGACION DE FUNCIONES	2						
	12					%	%
	22						
	32						
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3						
	13					%	%
	23						
	33						
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4						
	14					%	%
	24						
	34						
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	5						
	15					%	%
	25						
	35						
PLANEACION	6						
	16					%	%
	26						
	36						
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	7						
	17					%	%
	27						
	37						
SUGERENCIAS	8						
	18					%	%
	28						
	38						
TRABAJO EN EQUIPO	9						
	19					%	%
	29						
	39						
COMUNICACION	10						
	20					%	%
	30						
	40						

2.3 MODELO DE DIAGNOSTICO TRIDIMENSIONAL PARA EL COMPORTAMIENTO
DE GRUPOS EN BASE A LA COMUNICACION.

" La comunicación humana es un sutil e ingenioso conjunto de procesos. Por más simple que sea el mensaje o la transacción, - contiene siempre mil ingredientes, es también un variado conjunto de procesos que puede utilizar cualquier medio entre cien diferentes, sean palabras o gestos o tarjetas perforadas, sean conversaciones íntimas y audiencias mundiales y la comunicación humana, es un conjunto de procesos siempre presentes, toda vez que las personas interactúan, se comunican para vivir, en una sociedad y mantener su cultura, deben comunicarse. Cuando las personas se controlan mutuamente, lo hacen en especial por medio de la comunicación".* Los dirigentes de grupo deben determinar lo que se necesita hacer y hacerlo para ser efectivos. El entender los patrones de comunicación en el grupo en cuanto se relacionan con el comportamiento humano, ayuda al establecimiento de una mejor secuencia de eventos. Bajo este marco de referencia se presenta el modelo de diagnóstico en el cual se relacionan tres variables, que ayudan a la selección y aplicación de estrategias apropiadas al contestar a:

- a) ¿Que está sucediendo ahora?
- b) ¿Que debería estar sucediendo?
- c) ¿Que puedo hacer para obtener el comportamiento deseado?

Las tres variables a utilizar son; dirección, inminencia o integración y fase de desarrollo, que se explican brevemente a continuación.

* G. Smith Alfred (comp.) Comunicación y Cultura, Tomo I. Teoría de la Comunicación Humana, Argentina; Editorial Nueva Visión, 1976 pag. 7. Este modelo de Diagnóstico también es denominado por los tratadistas en Administración como tridimensional D.I.D., para comprender el comportamiento de grupos en base a la comunicación, el cual es aplicable para detectar desequilibrios, en la organización basandose fundamentalmente con la comunicación.

COMPONENTES DEL MODELO

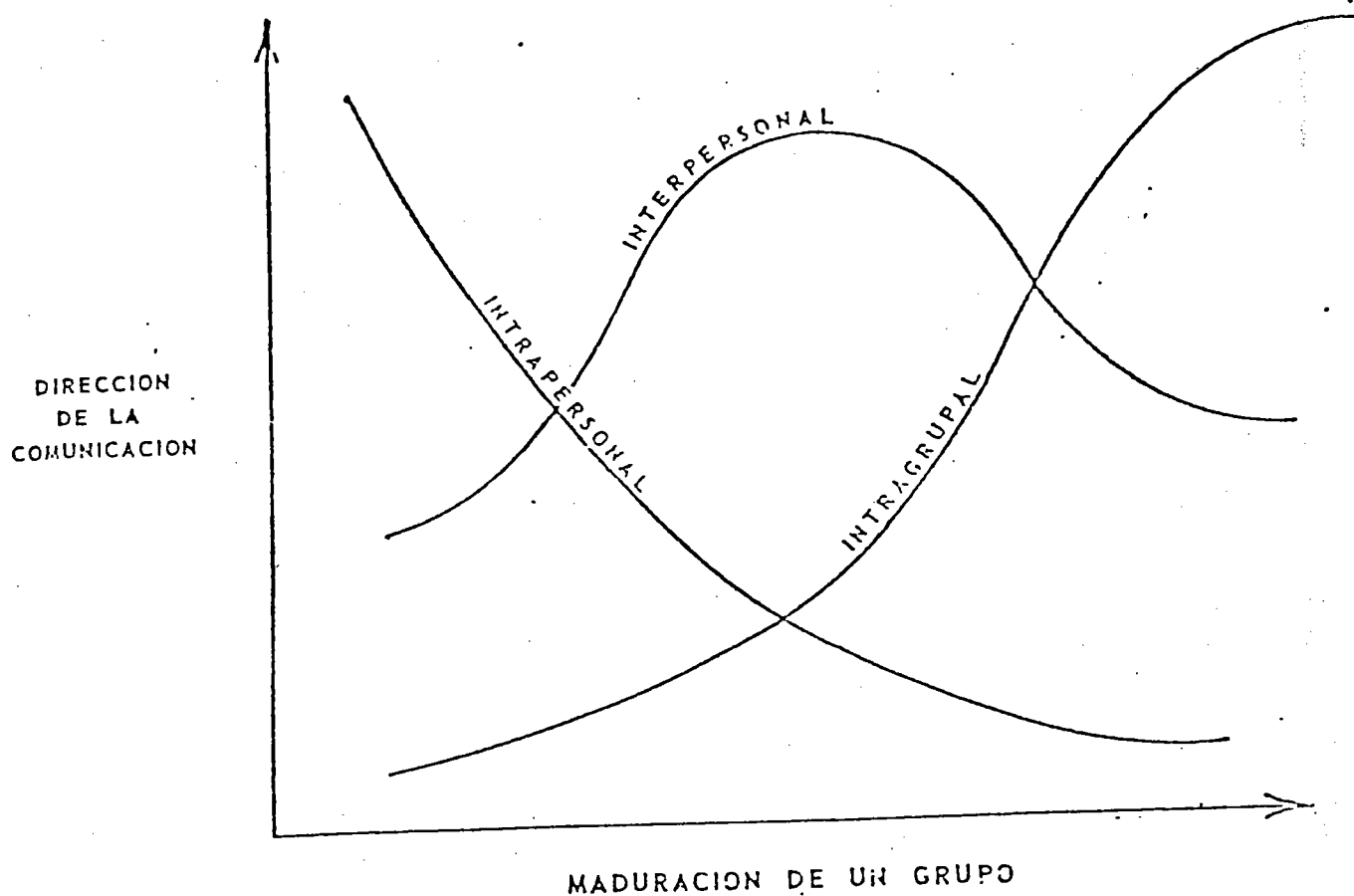
DIRECCION DE LA COMUNICACION

Este componente supone que toda comunicación tiene una fuente u origen y un receptor u objetivo. La fuente es siempre el propio individuo, sin embargo el receptor puede ser el mismo individuo, - otros individuos, o el grupo entero..

Estos patrones son progresivamente más complejos y con una menor posibilidad de control en la respuesta. Los grupos maduros - tienen altos niveles de comunicación intragrupal, complementada - con comunicación entre individuos del grupo con propósitos defini- dos.

La translación de una comunicación intrapersonal a una inter- personal o a una intragrupal se convierte en normativa en un grupo - maduro.

A continuación se presenta gráfica del proceso de transforma- ción de los diversos niveles de comunicación:



GRAFICA DEL PROCESO DE TRANSFORMACION DE LOS DIVERSOS NIVELES DE COMUNICACION

INMINENCIA DE LA COMUNICACION

La ubicación de la comunicación en el componente de la inminencia está determinado por su proximidad al aspecto central del mensaje.

El tiempo, el espacio físico y el clima psicológico son variables críticas para ubicar la inminencia e integración en la comunicación, en un continuo que va del "allá y entonces" al "aquí y ahora".

El término "allá y entonces" está caracterizado por la generalización, la vaguedad en el sujeto y el frecuente uso de términos que matizan la comunicación, que si fuera expresada bajo la connotación del "aquí y ahora" se caracterizaría por la exactitud, la personalización y la expresión de las ideas y de los sentimientos.

FASE DE DESARROLLO DEL GRUPO

Este componente implica la secuencia de la interacción de un grupo y que sigue tres fases que son: inclusión, control y afecto. La inclusión se caracteriza por un comportamiento de los individuos basado en la ansiedad de estar dentro y fuera del grupo, y que se manifiesta como un problema de identidad ¿Quién voy a ser en este grupo? El control responde a las incógnitas ¿Cuánto poder tengo dentro del grupo? y ¿Qué tanta intervención tengo en lo que está pasando aquí? y el comportamiento se caracteriza por la presencia de competencia, deseo de estructura y normas y de la definición del liderazgo. El afecto por último, caracterizado por la igualdad, la expresión de sentimientos positivos y negativos, se centra en la pregunta ¿Qué tanto voy a intimar en el grupo? Estas fases se presentan en el desarrollo de un grupo y permiten distinguir evidencias de comportamiento alrededor de aspectos fundamentales para el dirigente de un grupo.

EL MODELO TRIDIMENSIONAL

La dirección, la inminencia y la fase de desarrollo se combinan para formar este modelo tridimensional de la comunicación en grupos. El Modelo D.I.D.* ofrece un método sencillo para definir y describir el comportamiento del grupo a partir de la comunicación, para identificar patrones complejos de comunicación y para comparar el patrón operante contra el patrón deseado, facilitando el diseño de estrategias de intervención más efectivas. Ver Gráfica N° 2.

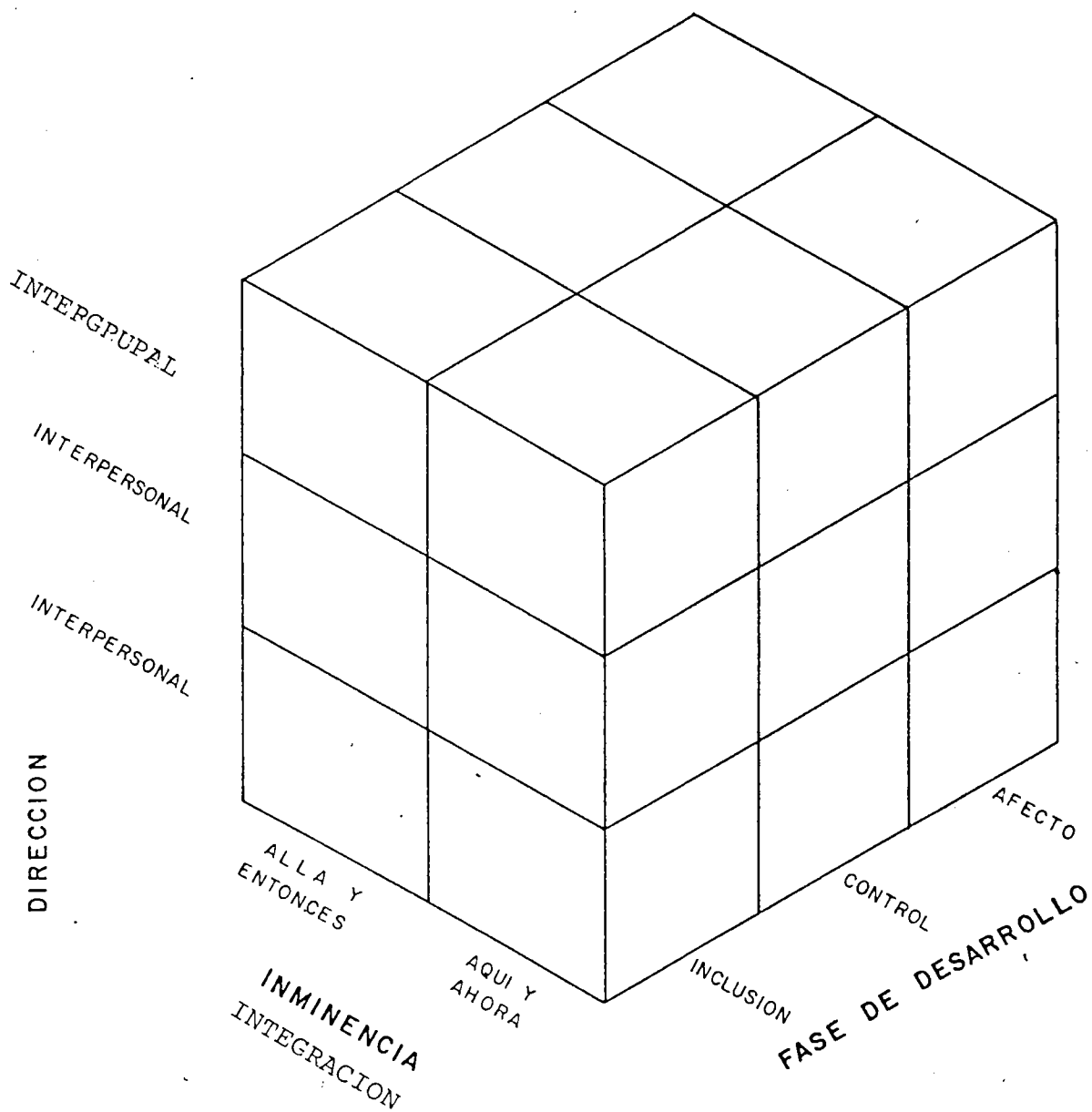
La comunicación es fundamental en toda organización, - el proponer este modelo tridimensional para el comportamiento de grupos con base en la comunicación a fin de detectar los desequilibrios diagnosticados en la organización, el cual se fundamenta en la dirección:

Intergrupala o Interpersonal. Inminencia o integración con sus elementos. Allá y entonces o aquí y ahora. Y la fase de desarrollo con sus principios. Afecto, inclusión y control. Estas fases se integran en este modelo bajo una visión integral, es necesario que toda jerarquía interactue con una comunicación clara y actualizada. Se considera necesario que este modelo debe estar aplicado con una continuidad en la organización.

*Dirección, Inminencia o Integración y Desarrollo.

Gráfica No. 2

MODELO TRIDIMENSIONAL



2.4 MODELO DE DIAGNOSTICO DE KURT LEWIN."ANALISIS DE FUERZAS".

Bajo este marco de referencia se presenta un modelo de diagnóstico en el que se considera la conducta en un medio institucional, no como un hábito o forma estática, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas dentro del marco social y psicológico de la institución.

"Cuando el problema está definido según el modelo del campo de fuerzas dentro del ambiente, sugerido por Kurt Lewin, el énfasis en eliminar las fuerzas restrictivas puede ser tan efectivo como un enfoque más directo. El caso también subraya la importancia de la educación como el principal estimulante del cambio, con un uso apenas esquemático del diagnóstico formal. Gran parte del diagnóstico se preparó sobre las bases de las percepciones de los directivos durante la primera parte de las sesiones de entrenamiento. Este método tendía a aumentar el sentido de compromiso de aquellas personas, pero al costo de la especificación en el diagnóstico. Tampoco se podría ignorar que una parte importante del cambio, fue el traslado estructural al separar formalmente las unidades básicas y las productoras"*

COMPONENTES DEL MODELO.FUERZAS IMPULSORAS.

Son las fuerzas que tienden a elevar el nivel de productividad y satisfacción de una institución.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

Son las fuerzas que tienden a limitar el crecimiento del nivel de Productividad y satisfacción de una institución.

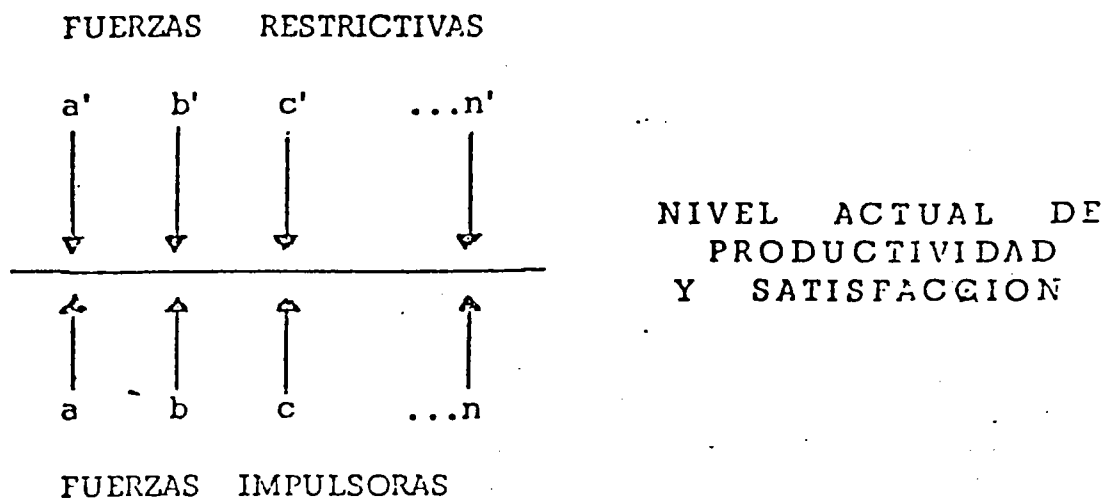
EQUILIBRIO CUASI-ESTACIONARIO.

Es el balance entre las dos series de fuerzas, impulsoras y restrictivas, que define el nivel de productividad

* Lorsch Lawrence, Desarrollo de las Organizaciones: Diagnóstico y Acción, México, Editorial F.E.I. 1973 pág. 39.

y satisfacción de una institución.

MODELO DEL ANALISIS DE FUERZAS



El balance entre las dos corrientes impulsoras o restrictivas, son las que fundamentan el atraso o satisfacción de la productividad, es necesario que en toda organización Administrativa se contemple en el diagnóstico, el análisis de fuerzas el cual se vincula con una serie de factores humanos internos y externos en la organización, los cuales se deben tener siempre presentes ya que son los que benefician o perjudican la estabilidad.

La importancia de detectar los problemas que afectan y ocasionan desequilibrios, es con el fin de analizar: su origen, su causa y su efecto en la organización. A fin de establecer estrategias de mejoramiento, las cuales deben ser acordes al momento que se vive sin perder de vista sus acciones de seguimiento, reflejadas en el control y evaluación de los resultados obtenidos.

INVENTARIO PARA EL ANALISIS DE FUERZAS

FASE I IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

Piense en el problema mas significativo y complete las siguientes frases:

1. Entiendo que el problema específicamente es:

2. Las siguientes personas están involucradas en el problema:

Sus papeles en el problema son:

3. Considero estos otros factores relevantes en el problema:

4. Escogería como el factor mas importante a cambiar para -
resolver el problema el siguiente: (solo escoja uno)

FASE II ANALISIS DEL PROBLEMA.

5. Si se considera el problema como el equilibrio entre fuerzas opuestas, las fuerzas impulsoras hacia el cambio serían:

___ a _____

___ b _____

___ c _____

___ d _____

___ e _____

6. Las siguientes son las fuerzas restrictivas que yo considero limitan el cambio:

___ a' _____

___ b' _____

___ c' _____

___ d' _____

___ e' _____

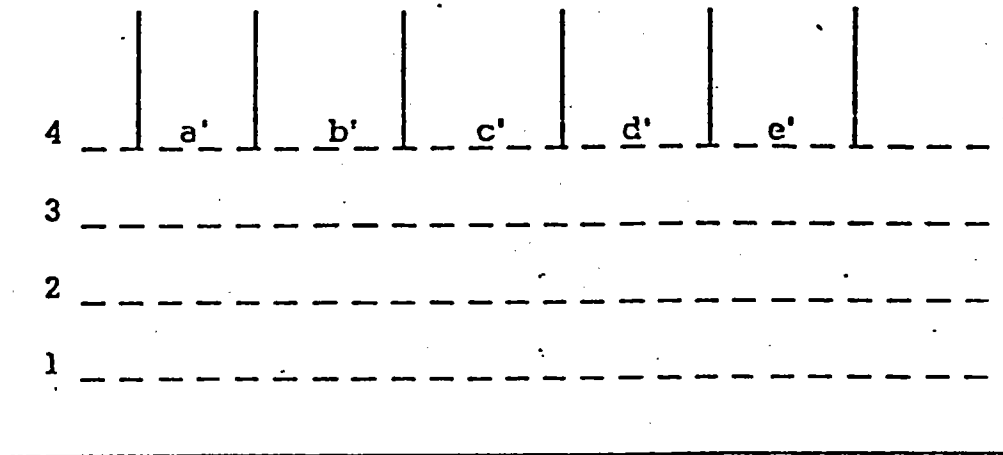
7. En los espacios a la izquierda de las letras de los puntos 5 y 6 califique las fuerzas de 1 a 4 de acuerdo a la importancia de las mismas, siendo 1 la menos relevante y 4 la mas relevante.

8. Ver gráfica No. 3 que representa las fuerzas identificadas,

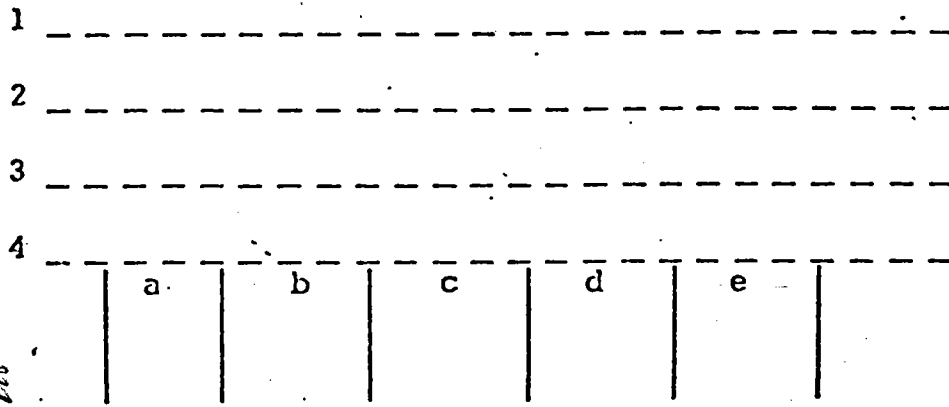
dibujando una flecha hacia el nivel de equilibrio del tamaño que le dá la calificación que usted le asignó:

Gráfica No. 3

FUERZAS RESTRICTIVAS



NIVEL.
ACTUAL



FUERZAS IMPULSORAS

Realmente no se expuso el modelo de las fuerzas de las empresas del cuestionario

Después de exponer el modelo de fuerzas: impulsoras y restrictivas, nos damos cuenta que toda organización Administrativa tiene desequilibrios por este tipo de interés de aptitudes y actitudes que se manejan entre el personal, transformandose en grandes fuerzas restrictivas e impulsoras , las cuales dan origen al atraso o cumplimiento de los objetivos fijados.

Algunos momentos que el atraso

2.5 MODELO PARA EL AUTODIAGNOSTICO EN LA PRODUCTIVIDAD.

Una preocupación fundamental de las organizaciones en particular y del país en general, en épocas de crisis como la actual, es la de incrementar su productividad, ya que a través de dicho incremento se podrá elevar el nivel de vida de quienes participan en las actividades productivas, facilitando el aumento del poder adquisitivo y permitiendo alcanzar sus objetivos establecidos.

Es importante destacar que la productividad como variable dependiente del diagnóstico de este modelo, es a su vez, factor básico en el incremento del ingreso y del progreso general, está determinada en alto grado por las condiciones en que se desarrolla la gestión de las unidades económicas. Por ello, es necesario conocer los instrumentos que permitan optimizar la operación de una organización. Uno de estos instrumentos lo constituye el autodiagnóstico de la productividad.

Marco Conceptual: el autodiagnóstico de productividad consiste en: Analizar que problemas están dificultando el desarrollo de la productividad en la organización para estar en condiciones de plantear acciones correctivas a los mismos.

A través de el diagnóstico de productividad se podrá conocer:

- a) El comportamiento de los factores que son determinantes para la elaboración de los programas - encaminados al mejoramiento de la productividad en la organización, y
- b) Una medición cualitativa que permitirá calificar el nivel de productividad alcanzando, en función de las fuerzas que lo determinan, ya que son éstos los factores que contribuyen a la dinámica de la productividad.

Para lograr lo anterior, se ha dividido el presente Modelo en dos partes:

UNO: Grado de sensibilización del personal de la organización con respecto a la productividad de la misma.

DOS: Análisis de factores que contribuyen a la productividad de la organización.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA REALIZAR EL
AUTODIAGNOSTICO.

1. Se presenta el factor a considerar, dando una breve explicación del objetivo del mismo.

2. Se proponen los elementos para calificar el factor en cuestión. De acuerdo con la situación particular de la organización, determinando la calificación que le corresponde.

3. La calificación de cada factor puede ser de 1 a 5. De acuerdo al orden de la pregunta, es su valor, ejemplo, si la respuesta es la opción 1, la calificación sera de 1, así sucesivamente. Para el caso de factores que se evaluen con número de respuestas afirmativas, dicho número sera la calificación que corresponde.

4. Una vez que haya terminado de calificar los factores, se debe de sumar el valor de ellos, a fin de obtener la puntuación total.

5. Se debe comparar la puntuación obtenida en el punto anterior, con la escala que para el efecto se presenta al final de este instrumento, determinando así la situación relativa de la organización.

1.- FACTOR: RECONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El reconocimiento de la productividad, tiene por objeto determinar el grado de conocimiento que tiene el personal de la organización acerca de la productividad.

1.- Nunca hay discusiones en relación con la productividad.

4.- El directivo y el personal de algunos niveles, entienden -

()

- | | |
|--|---|
| <p>2. Ocasionalmente hay discusiones en relación con la productividad. ()</p> | <p>claramente la importancia de la productividad para el futuro de la organización. ()</p> |
| <p>3. El directivo reconoce la importancia de la productividad. No sucede lo mismo en los otros niveles. ()</p> | <p>5.- El directivo como el personal en todos los niveles, entienden claramente la importancia de la productividad para el futuro de la organización. ()</p> |

LA CALIFICACION ES: _____

2.- FACTOR: DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD.

Se trata de determinar el grado de consenso que existe entre el personal de la organización, respecto a la definición de la productividad.

- | | |
|--|---|
| <p>1.- En la organización no existe consenso en relación a la definición de la productividad para la organización. ()</p> | <p>4.- Existe consenso respecto a la definición de productividad aplicada a la organización como un todo; pero no se desagrega a todos los niveles de la misma. ()</p> |
|--|---|

2.- En algunos niveles existe consenso -- respecto a la definición de productividad.

()

5.- Todos los niveles de la organización comprenden la definición de productividad de manera clara y explícita.

()

3.- Todos los niveles de la organización tienen una definición de productividad, pero ésta no es clara ni explícita.

()

LA CALIFICACION ES _____

3.- FACTOR: MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

Tiene por objeto determinar si se mide la productividad y en que niveles de la organización se hace:

1.- La organización no cuenta con parámetros ni métodos específicos, para medir su productividad.

()

4.- Existe la medición de la productividad en algunos niveles de la organización. ()

- 2.- La organización sólo mide la productividad en función de términos financieros o de rendimientos presupuestales. ()
- 3.- La organización mide la productividad sólo en aquellos trabajos en los cuales pueden desarrollarse tiempos estándares. ()
- 5.- Existe la medición de la productividad y se aplica específicamente en todos los niveles, departamentos y secciones de la organización. ()

LA CALIFICACION ES: _____

4.- FACTOR: METAS DE PRODUCTIVIDAD.

Sirve para conocer si las metas de productividad forman parte de los objetivos de la organización,

- 1.- En los planes anuales de la organización no se han establecido las metas de productividad. ()
- 4.- Existen metas de productividad específicas, en el plan anual de la organización. ()

2.- Las metas que se tienen en los planes anuales de la organización, no son claras en relación a la productividad. ()

3.- Las metas de productividad forman parte de algunos objetivos de la organización. ()

5.- Las metas de productividad forman parte de los objetivos de la organización en todos los niveles. ()

LA CALIFICACION ES: _____

5.- FACTOR: DIFUSION DE LA INFORMACION DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD.

Se pretende conocer la importancia que se da a la propagación de la información dentro de los distintos niveles de la organización, con vista al mejoramiento de la productividad.

- | | |
|---|---|
| 1.- En las comunicaciones de la organización -- | 4.- En las comunicaciones de la organiza- |
|---|---|

(discursos, cartas, memorandum, etc.),
no existe información relativa a --
 productividad. ()

ción regularmente -
 existe información
 relativa a producti-
 vidad. ()

2.- En las comunicaciones
 de la organización escasamente -
 existe información
 relativa a produc-
 tividad. ()

5.- En las comunicaciones
 de la organización --
siempre existe abun--
 dante información re-
 lativa a productivi--
 dad. ()

3.- En las comunicaciones
 de la organización ocasionalmente
 existe información
 relativa a la pro-
 ductividad. ()

LA CALIFICACION ES: _____

6. GRADO DE SENSIBILIZACION DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION CON
RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD.

FACTOR. PARTICIPACION DEL PERSONAL.

Tiene como fin conocer el grado de participación de los integrantes de la organización en el mejoramiento de la productividad.

1.- No existe indicio de participación del personal en las actividades de mejoramiento de la productividad. ()

2.- En alguna forma los empleados participan esporádicamente en actividades encaminadas al mejoramiento de la productividad. ()

3.- Existe un programa que involucra a los empleados en el mejoramiento de la productividad, pero no se ha realizado. ()

4.- Se ha implantado un programa de participación que incluye varias actividades aún incipientes, pero que se está utilizando. ()

5.- Existe un procedimiento de participación formal y sistemático para involucrar a todos los empleados en el mejoramiento de la productividad. ()

LA CALIFICACION ES: _____

7.- FACTOR: APOYO DE NIVEL SUPERIOR PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD.

Se trata de conocer el grado de apoyo que la organización, proporciona para el mejoramiento de la productividad.

- | | |
|---|---|
| 1.- No hay apoyo de ningún nivel superior para el mejoramiento de la productividad. () | 4.- Hay fuerte apoyo del nivel superior al mejoramiento de la productividad, no siendo así por otra parte del nivel jerarquico siguiente. () |
| 2.- Hay poco apoyo del nivel superior para el mejoramiento de la productividad. () | 5.- Hay fuerte apoyo al mejoramiento de la productividad a todos los niveles de la organización. () |
| 3.- Existe evidencia de apoyo por parte del nivel superior al mejoramiento de la productividad. () | |

LA CALIFICACION ES: _____

8.- FACTOR: INCENTIVOS AL MEJORAMIENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD.

Se trata de conocer el grado de motivación que --
 existe entre los miembros de la organización con el fin de mejo--
 rar.

- | | |
|--|---|
| 1.- No hay incentivos para contribuir - al mejoramiento - de la productivi- dad. () | 4.- Hay incentivos tanto para el nivel superior como -- para el siguiente nivel, pero escasos para el res- to del personal. () |
| 2.- Hay pocos incenti- vos para contri-- buir al mejora--- miento de la pro- ductividad. () | 5.- Existen fuertes incenti-- vos para mejorar la pro-- ductividad, en todos los niveles de la organización () |
| 3.- Hay incentivos pa- ra el nivel su--- perior, escasos - para el resto del personal. () | |

LA CALIFICACION ES: _____

9.- FACTOR: RECURSOS PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD.

Se trata de conocer en que grado la organización cuenta con recursos para realizar las actividades encaminadas al mejoramiento de la productividad.

- | | |
|--|---|
| <p>1.- No se proporcionan recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> | <p>4.- La organización proporciona los suficientes recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> |
| <p>2.- La organización proporciona pocos recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> | <p>5.- La organización proporciona un alto nivel de recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> |
| <p>3.- La organización proporciona un nivel medio de recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> | |

LA CALIFICACION ES: _____

10.- FACTOR; CAMBIOS EN LA RELACION CAPITAL-TRABAJO.

En este caso se busca la relación existente entre el motivo del capital invertido en la organización por cada persona en la misma, y se deriva a relaciones como: capital invertido en actos fijos de producción por trabajadores y por mano de obra directa.

1.- Los cambios en la relación capital- trabajo no han sido determinados. ()

2.- Los cambios en la relación se conocen pero han influido negativamente en la productividad. ()

3.- Los cambios en la relación están determinados, e influyen para mejorar los niveles de productividad. ()

4.- Estas relaciones están determinadas en la empresa, y los cambios detectados han mejorado los niveles de la productividad. ()

5.- Los cambios en las relaciones existentes están bien establecidos resultando determinantes en el nivel de productividad. ()

LA CALIFICACION ES: _____

11.- FACTOR: CAMBIOS DE LA COMPOSICION
DE LA FUEPZA DE TRABAJO.

Se refiere a los diferentes niveles educativos, - culturales, de capacitación y adiestramiento que se encuentren en tre el personal de la organización.

Indicar en términos relativos, que porcentaje del personal cuenta con los niveles educativos, culturales, de capaci tación y adiestramiento necesarios para el buen desempeño de sus puestos y funciones.

- | | |
|-------------------|-----|
| 1.- Menos del 39% | () |
| 2.- De 40 a 59% | () |
| 3.- De 60 a 79% | () |
| 4.- De 80 a 89% | () |
| 5.- De 90 a 100% | () |

LA CALIFICACION ES: _____

12.- FACTOR: TENDENCIAS DE LA RELACION DE HORAS TRABAJADAS
A HORAS PAGADAS.

Las horas trabajadas, son el resultado de restar a las horas que legalmente esta un trabajador en la organización,

las horas que por diversos motivos no las utiliza directamente en realizar sus funciones.

Si la relación porcentual horas trabajadas/horas pagadas es $\left(\frac{\text{horas trabajadas}}{\text{horas pagadas}} \times 100 \right)$:

- 1.- Menos del 54%
- 2.- Del 55% al 59%
- 3.- Del 60% al 64%
- 4.- Del 65% al 74%
- 5.- Del 75% al 80% 1/

1/ En base a estadísticas generales de la relación horas presencia/horas -- trabajadas, se ha observado un máximo nivel del 80%.

13.- FACTOR: REMUNERACIONES.

Se observa si la remuneración al personal es superior o inferior a sueldos y salarios de la zona.

1.- En general los sueldos y salarios que paga la organización son más bajos que los vigentes en la zona.

2.- Algunos sueldos y salarios que se perciban dentro de la organización, se encuentran más bajos a los

()

vigentes en la zona.

- 3.- Los sueldos y salarios que se perciben en la organización son menores en 20% a los vigentes en la zona. ()
- 4.- Los sueldos y sala--rios que se perciben dentro de la organi--zación son los vigentes en la zona. ()
- 5.- Los sueldos y salarios que se perciben de la organización son superiores en 20% a más, a los vigentes en la zona. ()

LA CALIFICACION ES. _____

14.- FACTOR INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Se trata de determinar cual es el porcentaje que se ha destinado a investigación y desarrollo, con respecto a las inversiones totales en la organización.

- 1.- De 0 a .9% ()
- 2.- De 1 a 2% ()
- 3.- De 3 a 4% ()

- 4.- De 5 a 9% $\frac{1}{2}$ ()
 5.- Más del 9% ()

$\frac{1}{2}$ Esto se establece tomando en consideración que las grandes organizaciones, destinan ---- aproximadamente el 10% de sus inversiones totales a investigación y desarrollo.

LA CALIFICACION ES: _____

15.- FACTOR: LIQUIDEZ FINANCIERA.

En este caso, se propone observar si cuando se trata de cumplir con las obligaciones financieras inmediatas, la organización dispone de efectivo.

Existe un flujo de efectivo para hacer frente a las --- obligaciones financieras --- inmediatas.

- 1.- Pobre ()
 2.- Regular ()
 3.- Bueno ()
 4.- Muy Bueno ()
 5.- Excelente ()

LA CALIFICACION ES: _____

16.- FACTOR: INFLUENCIA DE LAS REGULACIONES
GUBERNAMENTALES.

Se trata de estimar la presión que sobre la organización se genera, en virtud de las diferentes regulaciones gubernamentales, tales como por ejemplo son: cargas fiscales, trámites burocráticos, facilidades de infraestructura, apoyos y estímulos, política monetaria, regulación sobre importaciones y exportaciones.

Se trata de calificar la presión que en la organización se siente, por las regulaciones gubernamentales:

- | | |
|---------------------|-----|
| 1.- Determinantes | () |
| 2.- Fuertes | () |
| 3.- Normales | () |
| 4.- Por excepción | () |
| 5.- Sin importancia | () |

LA CALIFICACION ES: _____

17.- FACTOR: CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES
EXTERNAS.

Tiene por objeto determinar si la organización se mantiene adecuadamente informada sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación.

Se mantiene debidamente informada su organización con relación a su medio ambiente?

Si No

Se mantiene actualizada su organización mediante información relacionada con el marco económico dentro del cual actúa?

Si No

Se cuenta con información adecuada sobre el mercado de los productos de su organización?

Si No

Su organización se mantiene informada sobre características y ventajas de maquinaria y equipo que ofrece el mercado para incrementar la eficiencia de las operaciones?

Si No

Cuenta su organización con una persona o unidad responsable, encargada de proporcionar la información que del exterior se le solicita?

Si No

Cada respuesta afirmativa vale un punto; cada respuesta negativa vale cero puntos. Para obtener la calificación del factor, sume las respuestas afirmativas.

LA CALIFICACION ES: _____

18.- FACTOR: TECNOLOGIA.

Tiene por objeto conocer si la organización hace uso adecuado de la tecnología que posee.

¿Disponen los trabajadores de su organización de todos los instructivos necesarios para la realización de sus operaciones?

Si No

¿Se indica en los métodos y procesos, los dispositivos y herramientas que deben utilizarse en la realización de las operaciones?

Si No

¿Los trabajadores de su organización tienen a su alcance y a disposición todo lo necesario para la realización de sus operaciones?

Si No

¿Cuenta su organización con un manual de sistemas y procedimientos?

Si No

Están establecidos los tiempos y movimientos para cada una de las operaciones que se deben realizar?

Si No

Cada respuesta afirmativa vale un punto; cada respuesta negativa vale cero puntos, la calificación del factor, corresponde al número de respuestas afirmativas.

LA CALIFICACION ES: _____

19.- FACTOR: RECURSOS MATERIALES.

Tiene por objeto conocer las condiciones en que la organización adquiere sus insumos, en cuanto a precio, calidad, -- oportunidad y servicio, y si las instalaciones, maquinaria y equipo se encuentran en condiciones optimas de operación.

¿Tiene su organización las políticas, reglamento y procedimientos en materia de adquisición, almacenamiento, inventarios y --- equipo y contratación de servicios?

() Si () No

¿Se formulan presupuestos de adquisiciones, por -- servicios, mantenimiento e incremento de maquinaria

¿Se formulan programas de adquisiciones y suministros -- para evitar compras de emergencia?

() Si () No

¿Existe una oficina específica que se encargue del mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipo para evitar fallas en su funcionamiento?

() Si () No

y equipo?

() Si () No

¿Estan a tiempo los insumos que requiere el proceso productivo en cantidades suficientes y de la calidad específica?

() Si () No

Cada respuesta afirmativa vale un punto, cada respuesta negativa vale cero puntos, a fin de obtener la calificación sume las respuestas afirmativas.

LA CALIFICACION ES: _____

TABLA DE CONCENTRACION DE CALIFICACIONES.

	No. DE PUNTOS.
Factor 1.	_____
Factor 2.	_____
Factor 3.	_____
Factor 4.	_____
Factor 5.	_____
Factor 6.	_____
Factor 7.	_____
Factor 8.	_____
Factor 9.	_____

Factor 10. _____
Factor 11. _____
Factor 12. _____
Factor 13. _____
Factor 14. _____
Factor 15. _____
Factor 16. _____
Factor 17. _____
Factor 18. _____
Factor 19. _____

CALIFICACION
ALCANZADA.

PUNTUACION.

Excelente	90 a 95
Muy Bien	80 a 89
Bien	60 a 79
Regular	40 a 59
Mala:	Menos de 40

De acuerdo a la calificación alcanzada, su situación es:

Excelente	()
Muy Bien	()
Bien	()
Regular	()
Mala	()

Sugerencia: Es probable que la puntuación total obtenida sea inferior a la que su organización quiere, por lo tanto, analicé las causas que propician una calificación baja en los respectivos factores e implemente las medidas correctivas necesarias.

Este modelo se basa en el autodiagnóstico inicial de productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Estos modelos se fundamentan en la experiencia de su aplicación en las dependencias del sector público, los resultados que se han obtenido en su aplicación han detectado desviaciones, atrasos y cumplimientos, originándose sus causas, efectos y razones.

Al culminar este capítulo se consideró necesario resaltar la vinculación e interrelación que existe entre los modelos expuestos desde el desarrollo organizacional, nivel de satisfacción en el trabajo, el tridimensional para el comportamiento de grupo en base a la comunicación, Kurt Lewin análisis de fuerza y el autodiagnóstico en la productividad. Ambos son aplicables en cualquier universo de la organización contemplándose como lineamientos más no como recetarios o formularios.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO SEGUNDO, MODELOS DE DIAGNOSTICO
ADMINISTRATIVO.

des y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Como los esfuerzos para encauzar y acelerar el desarrollo de la organización ya se vienen haciendo cuando se esboza un plan o programa, no se puede "diagnosticar" como si se partiese de cero. De ahí que las políticas aplicadas y la cantidad y modo de los recursos utilizados dentro del ámbito de la organización en que vamos a realizar una tarea de programación deben ser otro factor o aspecto a considerar dentro del diagnóstico.

Las principales pautas de tipo general se han de tener en cuenta para el diagnóstico pueden resumirse en lo siguiente:

- Se han de realizar estudios e investigaciones tanto cuanto se necesitan para la acción. No es fácil decidir acerca de la información mínima indispensable y, de ordinario, la propensión es a estudiar mucho más de lo que se necesita.
- Para determinar una situación, además de los factores económicos, sociales y administrativos (que son los que de ordinario se analizan), hay que incluir también los aspectos políticos, institucionales, culturales y psicosociales.
- Incluir los factores endógenos (principalmente la situación de dependencia) que influyen en la situación

que es motivo de estudio y programación; es necesario establecer cómo influyen en el área o sector que es motivo de planeación.

Conforme a lo dicho, definimos el diagnóstico como: el procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social que es motivo de estudio-investigación en vista de la programación y realización de una acción.

. En el diagnóstico se establece también la jerarquización de las necesidades y problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos y técnicos. Comporta, también el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta. También incluye la determinación de los recursos disponibles. Tiene por finalidad servir de base para dar un mejoramiento administrativo y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los mismos interesados de manera directa y a través de su organización.

Concluyendo el diagnóstico* constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades, detectando anomalías y bienestar en la organización.

* Ver Fortaleza y Debilidad (Diagnóstico) de la U.N.A.M., México 1986, el cual contempla la situación que vive la Universidad, tanto en sus aspectos positivos como negativos, debiendo ser este veraz, claro y participativo por la comunidad.

SEGUNDA PARTE.

CAPITULO SEGUNDO.

MODELOS DE DIAGNOSTICOADMINISTRATIVO.

Este capítulo ha sido diseñado para presentar alternativas para la selección de modelos de diagnóstico a aplicar en las organizaciones para cumplir con el desarrollo Administrativo.

La selección de un modelo de Diagnóstico, la combinación de varios de ellos o la construcción de uno diferente, - dependerá del problema derivado del juicio del administrador y su conocimiento acerca de las circunstancias de su trabajo, con el - objeto de que el modelo a elegir cumpla significativamente sus requerimientos.

El modelo significativo de Diagnóstico es aquel - que permite generar información organizada para entender la situación esencial de una organización con un mínimo de supuestos.

El Diagnóstico es un proceso de mejoramiento administrativo abarca una serie de actividades destinadas a auxiliar a servidores públicos y a grupos de trabajo a describir y evaluar su sistema institucional.

Los modelos de diagnóstico se aplican con los siguientes propósitos:

1. Generar una retroinformación a los servidores públicos que tienen a su cargo el sistema operativo.
2. Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de:
 - ¿Cuáles son los problemas de la organización?
 - ¿Quién puede y debe involucrarse en la resolución de los problemas?
 - ¿Cómo se sabrá que los problemas han sido resueltos?
3. Desarrollar en los Servidores Públicos la habilidad para detectar problemas potenciales y resolverlos en forma preventiva.
4. Descubrir oportunidades de desarrollo y de enriquecimiento del trabajo a partir de la información obtenida

En la aplicación de los modelos de diagnóstico -- que se presentan más adelante es recomendable mantener los criterios que se enuncian a continuación:

PRIMERO: La Organización tiene un pasado, un presente y un futuro. Esta cualidad implica que el diagnóstico debe tener en consideración la historia y el porvenir de la institución y relacionarlos con su estado actual.

SEGUNDO: Las Organizaciones consideradas como sistemas abiertos, se mantienen en equilibrio adaptándose a influyendo en su medio ambiente. Esta característica implica que el diagnóstico deberá relacionar a la institución con su medio circundante.

TERCERO: La Organización ha sido creada para conseguir objetivos difíciles de lograr por unos cuantos individuos, por ello el sistema es complejo. Esta complejidad implica que el diagnóstico incluya información organizada significativamente sobre el conjunto de elementos interrelacionados que integran la institución.

CUARTO : Si la Organización es un sistema de partes relacionadas, la identificación de problemas y oportunidades de desarrollo deberá ser efectuada bajo un óptica institucional.

QUINTO : Las Organizaciones, consideradas como creaciones humanas, están impregnadas de la influencia de valores culturales. Por lo tanto el diagnóstico deberá contemplar la descripción de las normas sociales que rigen en las situaciones estudiadas.

SEXTO: La Institución es por su propia naturaleza dinámica y cambiante. Esto implica que el diagnóstico debe ajustarse al tiempo disponible, para que oportunamente se pueda disponer de información* fidedigna sobre la situación de la institución.

Haremos una exposición de los diferentes modelos de Diagnóstico a fin de que el estudioso de las Organizaciones contemple un panorama de estos modelos y escoja el que considere más acorde a la organización en estudio.

Esta recopilación de modelos de diagnóstico consideramos que es necesario integrarlos en este apartado, con el fin de que esten concentradas diferentes alternativas para la detección de los problemas y su solución a fin de llegar a un mejoramiento Administrativo en la Organización.

* Siendo esta también en su caso a requerir: clara, oportuna, confiable, actualizada, completa, relevante, objetiva y con atención permanente.

2.1 MODELO DE DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de esta; - por ejemplo, se podría ver a una organización como aquella que consta de un sistema de personal, cultura y tecnología, y cada uno de éstos, a su vez, contribuyendo en cierto sentido a la prosecución - del trabajo de la organización.

La construcción de un modelo facilita también la identificación de la interdependencia del sistema: ¿Cuál es el sistema de control, de información, de entrenamiento, etc.?, ¿Cómo se realacionan mutuamente?, ¿En dónde se apoyan o no?, ¿Cómo trabajan juntos para formar un sistema integrado?, ¿Hasta que extensión cada sistema depende -- del siguiente? Este modelo se basa en la obra de Ferrer Pérez, la -- cual presta alternativas bajo la visión del desarrollo organizacional para el Diagnóstico Administrativo.²⁾

Lo óptimo del sistema presupone que hay una configura--
ción partes interdependientes para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajar para lograrla. Esto puede implicar, trastornar un estado actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento, puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal, o que la cultura se refleje sobre su propio campo para ayudar a que los otros sistemas de la organización funcionen. (Personal, Financiero y Materiales).

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio --

2) Ferrer Pérez Luis. Guía Practica del desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas, S.A. 1976, este apartado se basa en las unidades 4, 5 y 6 . Localizadas en esta obra en las páginas 41 a la 47.

en términos de la ventaja que cada una ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de organización.

La cultura de la organización tenderá a responder -- por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo, a saber;

- 1, Los tres sistemas son afectados por un cambio en los objetivos de la organización.
- 2, El sistema del personal (cómo los individuos se experimentan a sí mismo, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
- 3, Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema, o sea, puede operar como una variable independiente.
- 4, Alguna forma de equilibrio* entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
- 5, Por lo común, este equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistente al cambio.
- 6, Para cambiar a una organización, estos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
- 7, Este nuevo equilibrio será casi seguramente más de apoyo para la misión de la organización y para las necesi-

*El equilibrio es una nivelación de fuerzas coordinadas, con el fin de cumplir con los objetivos fijados en la organización.

dades individuales de los miembros.

El proceso de la identificación del sistema, en el cambio establece la claridad de observar su transformación.

- Duplica la manera en que la gente aprende.
- Puede ser aprendido por la organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización.
- Puede llegar a ser un proceso en marcha en cada subunidad de la organización.
- Es el total objetivo tanto del desarrollo de la organización, como de la administración moderna.

A medida que las organizaciones se hacen más grandes y complejas, necesitan una creciente especialización técnica y más sistemas de control sofisticados. Determinada organización puede requerir cierta cantidad de cada uno de ellos para ser lo más efectiva posible. Cuánto de cada uno de ellos y cómo la especialización está centralizada de hecho, constituye un problema principal de diagnóstico, tanto para la gerencia como para el consultor de desarrollo organizacional.

El diagnóstico de una organización que usa este modo debe proceder tanto de la subunidad al todo como del todo de la organización a sus partes*. Frecuentemente, un grado de integración apropiada al nivel del todo de la organización es --

*Método Deductivo o Inductivo.

muy inadecuado dentro de una subunidad, o viceversa.

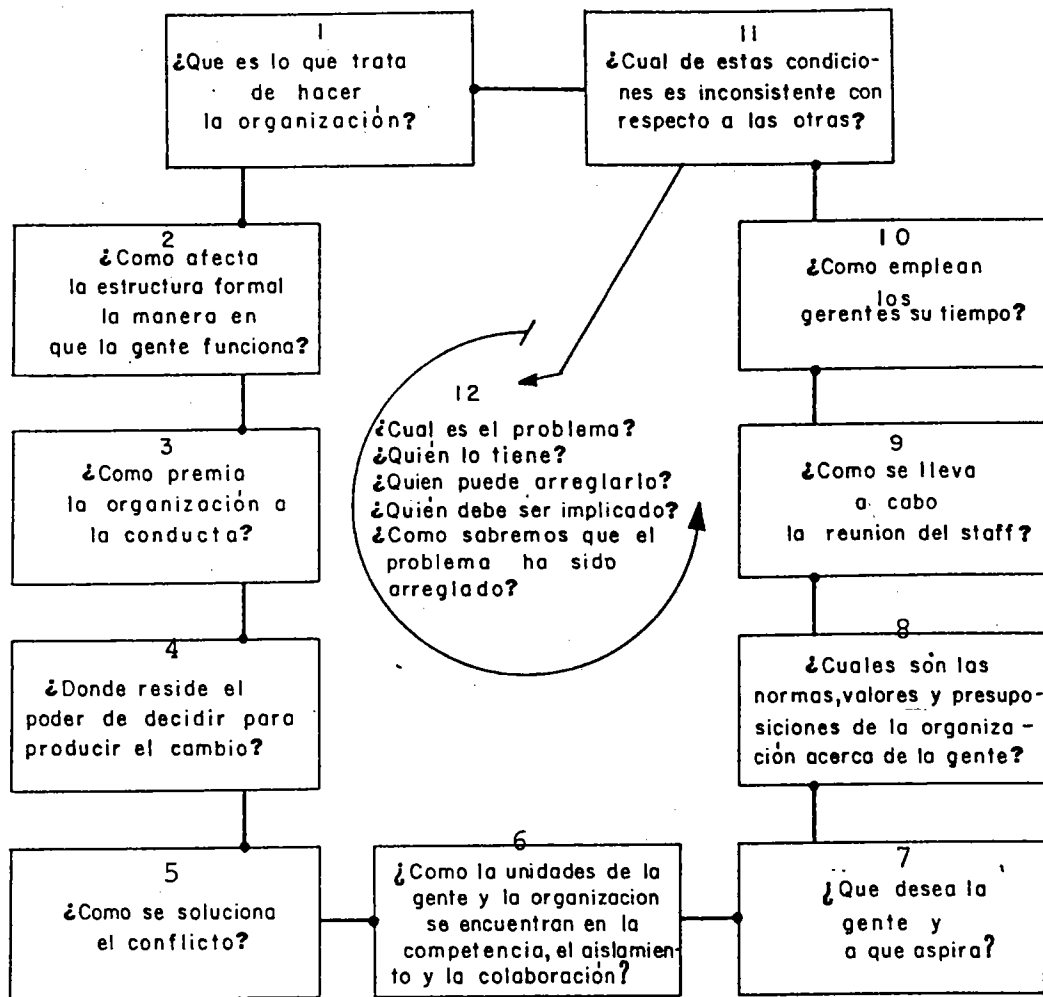
En el siguiente diagrama se presenta un ejemplo que se pudiera tener en cuenta análogamente en las industrias o -- empresas según su propia estructura, como también en el sector público.

Ver gráfica No. 1, la cual establece algunos fundamentos necesarios para el Diagnóstico Administrativo, reflejándose en la integración de un mapeo de apoyo a la acción del diagnóstico, - - cuestionando una serie de interrogantes como elementos básicos los cuales se pueden aplicar en la Administración Pública, en cualquier ámbito:

Federal, Estatal y Municipal, siendo también vinculados a nivel Macro Administrativo, Micro Administrativo y Meso Administrativo.

Gráfica No. 1

FUNDAMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO



CONSTRUCCION DE UN MAPA DE DIAGNOSTICO.

FUENTE: Luis Perez, Guia Práctica del Desarrollo Organizacional

2.2 MODELO DE DIAGNOSTICO DEL NIVEL
DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Bajo esta denominación se presenta un modelo de diagnóstico para comprender el grado de satisfacción o insatisfacción, que producen determinados aspectos administrativos, en el desarrollo del trabajo del personal a nivel subordinado de la institución*.

FACTORES INVESTIGADOS.

En esta encuesta los factores tomados en consideración son los mismos que en la entrevista de ejecutivos bajo el método de selección de tarjetas, solo que en este caso lo que se pretende es conocer la actitud de los subordinados respecto a cómo les afectan los problemas de los niveles ejecutivos y en consecuencia poder comparar ambos estudios adecuadamente.

Los aspectos que se investigan son los siguientes:

1. "Motivación.
2. Delegación de funciones.
3. Análisis de problemas y toma de decisiones.

*Para una mayor fundamentación de este modelo se debe contemplar el manual de entrenamiento y desarrollo de personal Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo, Editorial Diana, México 1979.

Man citados

4. Entrenamiento y capacitación.
5. Desempeño del trabajo.
6. Planeación.
7. Administración del tiempo.
8. Sugerencias.
9. Trabajo en equipo.
10. Comunicación³⁾

ANALISIS DE CADA ASPECTO.

Agustin Reyes Ponce⁴⁾ en dos tratados sobre esta materia hace referencia a cada una de las áreas estudiadas se miden los factores que a continuación se señalan.

Motivación:

1. Sueldo.
2. Trabajo en general.
3. Posibilidad de promoción.
4. Premios al trabajo desempeñado.

Delegación de funciones:

5. Grado de responsabilidad.
6. Grado de supervisión que recibe.
7. Oportunidad de desarrollo de habilidades.

3) Ver: Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1982.

4) Ver: Administración de Personal, Tomo I PERSONAL: Relaciones Humanas, Tomo II SALARIOS. Sueldos y Salarios. México, ED. LIMUSA 1970, en esta obra nos hemos basado para fundamentar más éste modelo de Diagnóstico.

8. Libertad para desarrollar el trabajo

Análisis de problemas y toma de decisiones:

9. Organización del trabajo
10. Forma de detectar problemas
11. Toma de decisiones
12. Resolución de problemas

Entrenamiento y capacitación:

13. Ayuda del supervisor en su trabajo
14. Posibilidades de capacitación
15. Utilidad de la capacitación en el trabajo *
16. Entrenamiento recibido del jefe

Desempeño del trabajo:

17. Reconocimiento sobre el trabajo
18. Entrenamiento sobre el trabajo
19. Evaluación del trabajo
20. Comunicación sobre el desarrollo del trabajo

Planeación:

21. Conocimiento de lo que el jefe espera del subordinado
22. Claridad de objetivos, planes y políticas del departamento

* Ver: Mendoza Muñoz Alejandro: La Capacitación Práctica en las Organizaciones (métodos y técnicas), (México, Ed. Trillas 1985)

23. Claridad de los objetivos y planes de la institución
24. Conocimiento de la organización de la institución

Administración del tiempo:

25. Disposición de tiempo para la realización del trabajo
26. Organización del propio tiempo
27. Cumplimiento con las fechas de entrega
28. Dedicación del tiempo del jefe a satisfacer necesidades de los subordinados

Sugerencias:

29. Disposición para aceptar sugerencias de los subordinados
30. Disposición para pedir sugerencias a los subordinados
31. Cantidad de sugerencias del empleado
32. Calidad de sugerencias del empleado

Trabajo en equipo:

33. Relaciones con los compañeros de trabajo
34. Relaciones con los jefes
35. Espíritu de cooperación de sus compañeros
36. Forma en que el jefe dirige a su equipo de trabajo

Comunicación:

37. Información proporcionada a los empleados relacionada con su trabajo
38. Claridad de las órdenes recibidas
39. Explicación sobre los planes y obras de la institución
40. Conocimiento del reglamento interior de trabajo

EJECUCION DE LA ENCUESTA

El procedimiento para la ejecución de la encuesta sobre satisfacción del trabajo tiene las siguientes etapas:

1. Preparación de un cuestionario con cuarenta preguntas que permiten al subordinado expresar sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción en las diez áreas investigadas.
2. Selección de la muestra representativa del personal subordinado, propiciando que se cubran los siguientes aspectos:
 - a) Que incluya personal de todas las Direcciones
 - b) Que incluya diversos tipos de trabajo
 - c) Que incluya diferentes niveles de responsabilidad supervi
sora

- d) Que incluya diversos niveles de estudios del personal
3. Administrar el cuestionario en la muestra seleccionada. Considerando el temor que puede existir entre las personas que participan en la encuesta, y con el objeto de asegurar un alto grado de confiabilidad de las respuestas que se obtengan, es necesario garantizar el anonimato de los participantes. Para implementar estos objetivos se sugiere pedir a miembros del propio personal, y de toda su confianza, que sean el vehículo para la aplicación del cuestionario, es decir, ellos lo entreguen a los miembros de la muestra seleccionada y lo recojan para ser evaluado e interpretado.

En esta fase es de especial interés considerar la alternativa de utilizar consultores externos para la ejecución de la encuesta.

*Prognosis
se debe discutir
en particular*

CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA SOBRE SATISFACCION
DEL TRABAJO.

El propósito de este cuestionario es darle al personal la oportunidad de expresar sus sentimientos y manera de pensar acerca de diferentes aspectos de su trabajo, como son salarios, condiciones de trabajo, comunicaciones, capacitación, etc.

Lo que se desea conocer es lo que le gusta y lo que no le gusta acerca de su trabajo actual, las respuestas que usted dé a la pregunta de este cuestionario serán tratadas en forma estrictamente confidencial, por lo tanto no ponga su nombre en él. Las respuestas serán estudiadas en forma de grupo, sin considerarlas en forma individual.

Por lo anterior le agradeceremos su cooperación en este estudio al contestar con absoluta seguridad y franqueza lo que en realidad siente y piensa acerca de su trabajo.

Es importante contemplar que ante esta nota antes señalada, el personal debe estar conciente de que los fines que se desean cumplir con su participación, no son en ningún momento para afectarlos, -- al contrario a fin de beneficiarlos, tanto en su acción laboral -- como salarial y social, de ahí que se debe de aclarar todo tipo de cuestionamiento (rumores) planteados por los participantes, no debiendo existir ninguna duda.

PRIMERA PARTE

La razón de esta sección es entender mejor los sentimientos de los empleados según el trabajo que desarrollan, su nivel de estudios, y sus responsabilidades, de tal manera que se puedan comparar los resultados.

1. Tipo de trabajo que desarrollo

Ingenieril o técnico

Administrativo o de oficina

Investigación o de laboratorio

2. Nivel de estudios que he alcanzado

Primaria

Secundaria

Carrera Comercial

Preparatoria / Vocacional

Carrera Universitaria

Estudios de Postgrado

3. Nivel de responsabilidades en mi trabajo

Superviso a otros empleados

No superviso a otros empleados

SEGUNDA PARTE

A continuación encontrará usted cuarenta frases acerca de algunos aspectos de su trabajo. Lea cada una de las frases y decida qué tan satisfecho se encuentra usted con ese aspecto de su trabajo y califíquelo de acuerdo con la siguiente Tabla:

Marque el número "1", si usted no está satisfecho. Si ese aspecto es más pobre de lo que a usted le gustaría que fuera.

Marque el número "2", si usted está un poco satisfecho. Si ese aspecto es un poco menos de lo que a usted le gustaría que fuera.

Marque el número "3", si usted está satisfecho. Si ese aspecto es como a usted le gustaría que fuera.

Marque el número "4", si usted está muy satisfecho. Si ese aspecto es aún mejor de lo que usted esperaba que fuera.

Marque el número "5", si usted está extremadamente satisfecho. Si ese aspecto es mucho mejor de lo que usted esperaría que fuera.

Haga lo anterior con todas las frases que se presentan en este cuestionario. Responda a cada frase marcando el número que sea más apropiado con lo que usted siente.

EN MI TRABAJO ACTUAL, ASI ES COMO ME SIENTO ACERCA DE:

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Mi trabajo en general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | El grado de responsabilidad que tengo en mi -
trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | La manera en que organizo mi propio trabajo... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | La ayuda que se me brinda cuando tengo dudas
en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | El reconocimiento que recibo sobre el trabajo -
que desempeño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | El conocimiento que tengo de lo que mi jefe es
pera de mí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | El tiempo que dispongo para realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | La manera como se toman en cuenta mis suge-
rencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Las relaciones que tengo con mis compañeros . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | La información que recibo relacionada con mi -
trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | La forma en que es premiado mi trabajo. . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | El grado de supervisión que recibo sobre lo que
hago en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | La manera en que detecto los problemas cuan-
do me encuentro en una situación difícil . . . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 14. | Las posibilidades que se me brindan para capacitar-me | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | El entrenamiento que se me ha dado acerca de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | La claridad de los objetivos, planes y políticas de mi departamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | La manera en que organizo mi tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | La cantidad y la calidad de las sugerencias que hago | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Las relaciones que tengo con mis compañeros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | La claridad con la que se me indica lo que debo hacer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Mi sueldo actual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | La oportunidad que tengo dentro de mi trabajo de desarrollar mis habilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | La forma en que determino cuál es el momento más adecuado para tomar una decisión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | El grado en que la capacitación que recibo en mi trabajo me es de utilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | La forma en que se evalúa mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. | La claridad de los objetivos y planes de la institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

27. Mi cumplimiento con las fechas de entrega que me fijan en mi trabajo 1 2 3 4 5
28. La forma en que la institución toma en cuenta las sugerencias de su personal para tomar decisiones 1 2 3 4 5
29. El espíritu de cooperación de mis compañeros. 1 2 3 4 5
30. El grado en que estoy enterado de los planes y las normas de la institución. 1 2 3 4 5
31. La oportunidad que tengo de que se me asignen mayores responsabilidades 1 2 3 4 5
32. La libertad que tengo para desarrollar mi trabajo 1 2 3 4 5
33. La forma en que resuelvo los problemas de mi trabajo 1 2 3 4 5
34. La forma en que mi jefe entrena a su personal. 1 2 3 4 5
35. La forma en que se me dice cómo desarrollo mi trabajo 1 2 3 4 5
36. La manera en que la institución está organizada 1 2 3 4 5
37. El tiempo que dedico a satisfacer necesidades de trabajo de otras personas 1 2 3 4 5
38. La forma en que mi jefe me pide que haga sugerencias acerca de nuestro trabajo 1 2 3 4 5

39. La forma en que mi jefe dirige a su equipo de trabajo.....1 2 3 4 5
40. El grado en que estoy enterado del reglamento interior de la - --
 institución. 1 2 3 4 5

Estos cuestionamientos son basicos para la captación preliminar de datos y sus respuestas deben ser personales y asumiendo así la responsabilidad sobre la información captada.

Después de haber expuesto este modelo de Diagnóstico, consideramos necesario resaltar los factores de Motivación, Delegación de funciones, análisis de problemas y toma de decisiones, capacitación, administración del tiempo, colaboración, trabajo en equipo y comunicación a fin de captar la información sobre la satisfacción en el trabajo, en necesario aplicar una encuesta, la cual debe de ser resultado propio de la organización a fin de detectar los principales desequilibrios que se transforman en problemas en la organización afectando así al no cumplimiento de los objetivos, cada organización requiere de su propio diagnóstico, estos lineamientos se basan con la experiencia obtenida en el sector público.

Toda acción laboral contempla participaciones positivas y negativas para una verdadera captación de estos factores de equilibrio, es fundamental aplicar el diagnóstico con un verdadero apoyo administrativo y político del director.

Se debe contemplar la diagnosis, el análisis y la participación a fin de integrar un diagnóstico acorde a la realidad que se vive en la organización.

No debemos de perder de vista que los males, o equilibrios, siempre estarán presentes para un cambio ante una acertada toma de decisión.

OBTENCION DE RESULTADOS

El procedimiento para la obtención de resultados contiene las etapas que se señalan a continuación.

1. Agrupamiento de las preguntas presentadas en el cuestionario por cada aspecto administrativo investigado de acuerdo a la clave preparada exprofeso.
2. Obtención de los grados satisfacción o insatisfacción, de acuerdo a las respuestas del cuestionario bajo los siguientes criterios:
 - a) Bajo el nivel de insatisfacción se consideran las respuestas con calificación de 1 y 2, de esta manera se determinan las áreas que mas insatisfacción producen.
 - b) Bajo el nivel de satisfacción se consideran unicamente las respuestas con calificación de 4 y 5, de esta manera se determinan las áreas que producen satisfacción.
 - c) Las respuestas con 3 de calificación se consideran irrelevantes para los resultados de la encuesta, en virtud a que no producen un nivel de insatisfacción o satisfacción significativa.

Las respuestas al cuestionario se tabulan en la hoja de concentración de resultados, los que se expresan como porcentaje de la muestra representativa del personal a nivel subordinado.

3. De esta manera se está en disposición de la información importante sobre los aspectos administrativos que generan más satisfacción o insatisfacción en el desarrollo de las labores.

Esta información se obtiene en categoría, como sigue:

- a) Clasificación de las áreas mas insatisfactorias a través del porcentaje que obtienen en la muestra seleccionada.
- b) Clasificación de las áreas mas satisfactorias a través del porcentaje que obtienen en la muestra representativa.
- c) Clasificación de las preguntas mas satisfactorias o insatisfactorias a través del total de respuestas positivas o negativas obtenidas.
- d) Subclasificaciones de cada una de las tres categorías anteriores atendiendo al:
 - (1) Tipo de trabajo que desarrollan los grupos de subordinados que configuran la muestra.
 - (2) Nivel de estudios de los diferentes grupos integran-

tes.

- (3) Nivel de responsabilidad en el trabajo de los diver
sos grupos considerados en la investigación.

4. Formulación de un informe que indique las conclusiones del -
estudio y los resultados sobresalientes.

Las técnicas a aplicar en la investigación de campo en el ámbito laboral, deben de ser claras , precisas y comprensibles, debiendo de existir por toda la comunidad de la -
organización involucrada en el diagnóstico una verdadera-
integración.

Es necesario que cada tres o seis meses en la organiza- -
ción laboral, se aplique un diagnóstico para detectar la-
satisfacción o insatisfacción del trabajo por parte del--
personal, dependiendo la magnitud de la organización y --
sus intereses sera la política a seguir dada por el director, a fin de que la toma de decisiones tenga una respuesta
favorable y participativa.

Se incluye la hoja de concentración de resultados, la - -
cual contempla los datos: Aspectos Administrativos inves-
tigados, número de preguntas, respuestas y área de estu--
dio, la interpretación de la información es la captada --
por la encuesta.

ENCUESTA SOBRE SATISFACCION DEL TRABAJO.

HOJA DE CONCENTRACION DE RESULTADOS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS INVESTIGADOS	NUMERO DE PREGUNTA	TOTAL RESPUESTAS POR PREGUNTA		AREA ESTUDIADA			
		INSATISFACCION	SATISFACCION	RESPUESTAS / MUESTRA		PORCENTAJE	
				INSATISFACCION	SATISFACCION	INSATISFACCION	SATISFACCION
MOTIVACION	1						
	11					%	%
	21						
	31						
DELEGACION DE FUNCIONES	2						
	12					%	%
	22						
	32						
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3						
	13					%	%
	23						
	33						
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4						
	14					%	%
	24						
	34						
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	5						
	15					%	%
	25						
	35						
PLANEACION	6						
	16					%	%
	26						
	36						
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	7						
	17					%	%
	27						
	37						
SUGERENCIAS	8						
	18					%	%
	28						
	38						
TRABAJO EN EQUIPO	9						
	19					%	%
	29						
	39						
COMUNICACION	10						
	20					%	%
	30						
	40						

2.3 MODELO DE DIAGNOSTICO TRIDIMENSIONAL PARA EL COMPORTAMIENTO
DE GRUPOS EN BASE A LA COMUNICACION.

" La comunicación humana es un sutil e ingenioso conjunto de procesos. Por más simple que sea el mensaje o la transacción, - contiene siempre mil ingredientes, es también un variado conjunto de procesos que puede utilizar cualquier medio entre cien diferentes, sean palabras o gestos o tarjetas perforadas, sean conversaciones íntimas y audiencias mundiales y la comunicación humana, es un conjunto de procesos siempre presentes, toda vez que las personas interactúan, se comunican para vivir, en una sociedad y mantener su cultura, deben comunicarse. Cuando las personas se controlan mutuamente, lo hacen en especial por medio de la comunicación".* Los dirigentes de grupo deben determinar lo que se necesita hacer y hacerlo para ser efectivos. El entender los patrones de comunicación en el grupo en cuanto se relacionan con el comportamiento humano, ayuda al establecimiento de una mejor secuencia de eventos. Bajo este marco de referencia se presenta el modelo de diagnóstico en el cual se relacionan tres variables, que ayudan a la selección y aplicación de estrategias apropiadas al contestar a:

- a) ¿Que está sucediendo ahora?
- b) ¿Que debería estar sucediendo?
- c) ¿Que puedo hacer para obtener el comportamiento deseado?

Las tres variables a utilizar son; dirección, inminencia o integración y fase de desarrollo, que se explican brevemente a continuación.

* G. Smith Alfred (comp.) Comunicación y Cultura, Tomo I. Teoría de la Comunicación Humana, Argentina; Editorial Nueva Visión, 1976 pag. 7. Este modelo de Diagnóstico también es denominado por los tratadistas en Administración como tridimensional D.I.D., para comprender el comportamiento de grupos en base a la comunicación, el cual es aplicable para detectar desequilibrios, en la organización basandose fundamentalmente con la comunicación.

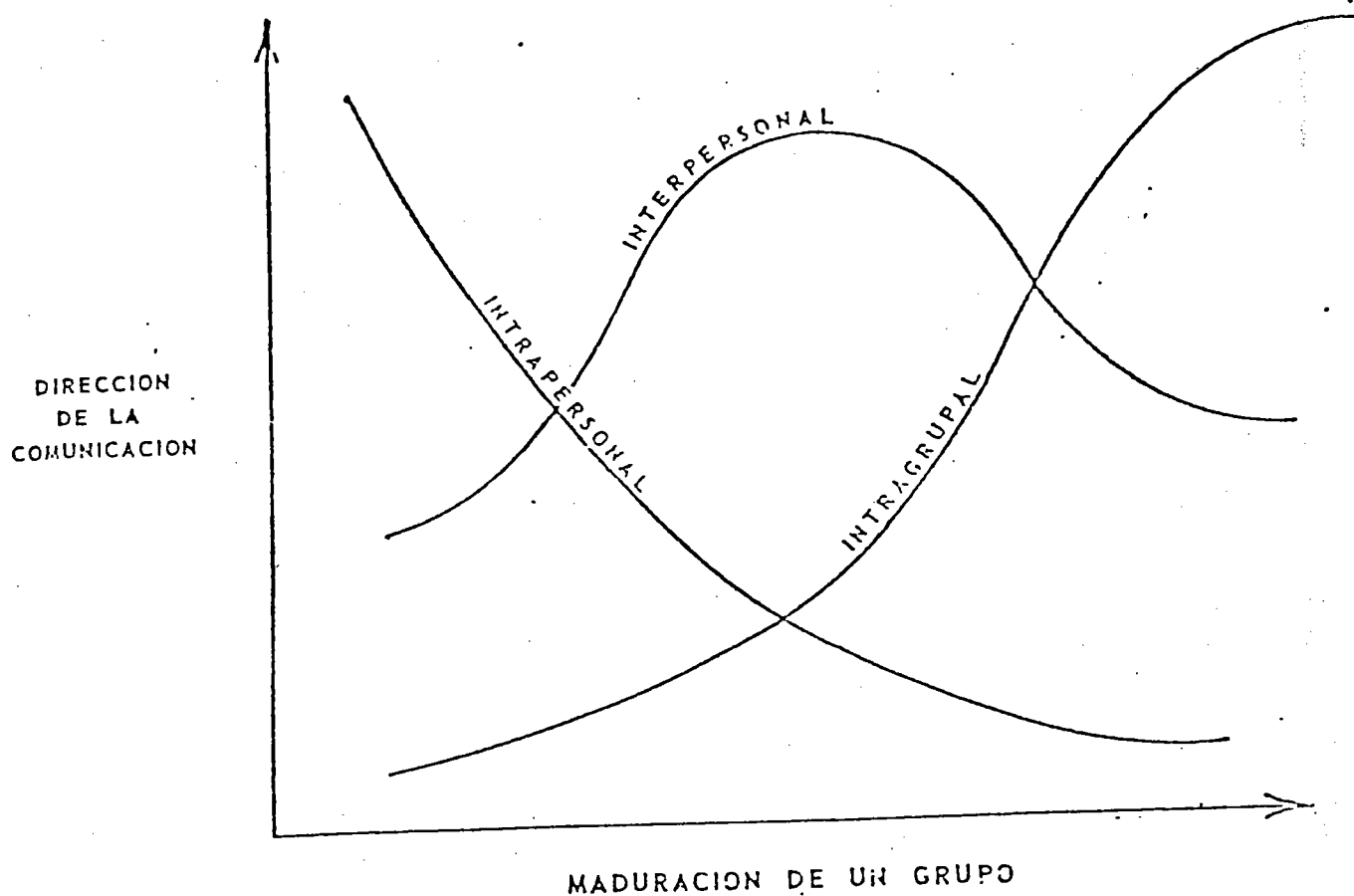
COMPONENTES DEL MODELODIRECCION DE LA COMUNICACION

Este componente supone que toda comunicación tiene una fuente u origen y un receptor u objetivo. La fuente es siempre el propio individuo, sin embargo el receptor puede ser el mismo individuo, - otros individuos, o el grupo entero..

Estos patrones son progresivamente más complejos y con una menor posibilidad de control en la respuesta. Los grupos maduros - tienen altos niveles de comunicación intragrupal, complementada - con comunicación entre individuos del grupo con propósitos defini- dos.

La translación de una comunicación intrapersonal a una inter- personal o a una intragrupal se convierte en normativa en un grupo - maduro.

A continuación se presenta gráfica del proceso de transforma- ción de los diversos niveles de comunicación:



GRAFICA DEL PROCESO DE TRANSFORMACION DE LOS DIVERSOS NIVELES DE COMUNICACION

INMINENCIA DE LA COMUNICACION

La ubicación de la comunicación en el componente de la inminencia está determinado por su proximidad al aspecto central del mensaje.

El tiempo, el espacio físico y el clima psicológico son variables críticas para ubicar la inminencia e integración en la comunicación, en un continuo que va del "allá y entonces" al "aquí y ahora".

El término "allá y entonces" está caracterizado por la generalización, la vaguedad en el sujeto y el frecuente uso de términos que matizan la comunicación, que si fuera expresada bajo la connotación del "aquí y ahora" se caracterizaría por la exactitud, la personalización y la expresión de las ideas y de los sentimientos.

FASE DE DESARROLLO DEL GRUPO

Este componente implica la secuencia de la interacción de un grupo y que sigue tres fases que son: inclusión, control y afecto. La inclusión se caracteriza por un comportamiento de los individuos basado en la ansiedad de estar dentro y fuera del grupo, y que se manifiesta como un problema de identidad ¿Quién voy a ser en este grupo? El control responde a las incógnitas ¿Cuánto poder tengo dentro del grupo? y ¿Qué tanta intervención tengo en lo que está pasando aquí? y el comportamiento se caracteriza por la presencia de competencia, deseo de estructura y normas y de la definición del liderazgo. El afecto por último, caracterizado por la igualdad, la expresión de sentimientos positivos y negativos, se centra en la pregunta ¿Qué tanto voy a intimar en el grupo? Estas fases se presentan en el desarrollo de un grupo y permiten distinguir evidencias de comportamiento alrededor de aspectos fundamentales para el dirigente de un grupo.

EL MODELO TRIDIMENSIONAL

La dirección, la inminencia y la fase de desarrollo se combinan para formar este modelo tridimensional de la comunicación en grupos. El Modelo D.I.D.* ofrece un método sencillo para definir y describir el comportamiento del grupo a partir de la comunicación, para identificar patrones complejos de comunicación y para comparar el patrón operante contra el patrón deseado, facilitando el diseño de estrategias de intervención más efectivas. Ver Gráfica N° 2.

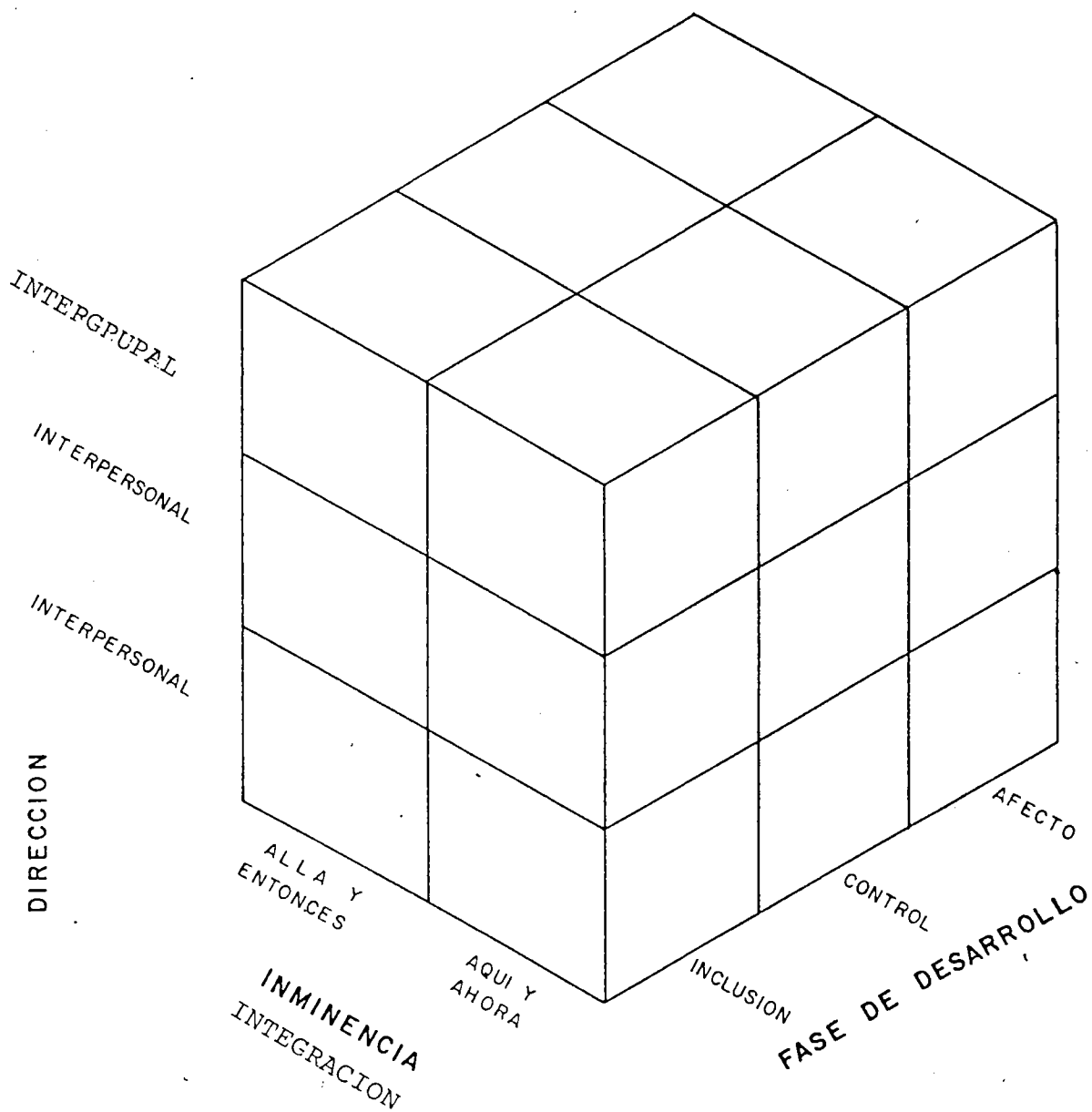
La comunicación es fundamental en toda organización, - el proponer este modelo tridimensional para el comportamiento de grupos con base en la comunicación a fin de detectar los desequilibrios diagnosticados en la organización, el cual se fundamenta en la dirección:

Intergrupala o Interpersonal. Inminencia o integración con sus elementos. Allá y entonces o aquí y ahora. Y la fase de desarrollo con sus principios. Afecto, inclusión y control. Estas fases se integran en este modelo bajo una visión integral, es necesario que toda jerarquía interactue con una comunicación clara y actualizada. Se considera necesario que este modelo debe estar aplicado con una continuidad en la organización.

*Dirección, Inminencia o Integración y Desarrollo.

Gráfica No. 2

MODELO TRIDIMENSIONAL



2.4 MODELO DE DIAGNOSTICO DE KURT LEWIN."ANALISIS DE FUERZAS".

Bajo este marco de referencia se presenta un modelo de diagnóstico en el que se considera la conducta en un medio institucional, no como un hábito o forma estática, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas dentro del marco -- social y psicológico de la institución.

"Cuando el problema está definido según el modelo del campo de fuerzas dentro del ambiente, sugerido por Kurt Lewin, el énfasis en eliminar las fuerzas restrictivas puede ser tan efectivo como un enfoque más directo. El caso también subraya la importancia de la educación como el principal estimulante del cambio, con un uso apenas esquemático del diagnóstico formal. Gran parte del diagnóstico se preparó sobre las bases de las percepciones de los directivos durante la primera parte de las sesiones de entrenamiento. Este método tendía a aumentar el sentido de compromiso de aquellas personas, pero al costo de la especificación en el diagnóstico. Tampoco se podría ignorar que una parte importante del cambio, fue el traslado estructural al separar formalmente las unidades básicas y las productoras"*

COMPONENTES DEL MODELO.FUERZAS IMPULSORAS.

Son las fuerzas que tienden a elevar el nivel de productividad y satisfacción de una institución.

FUERZAS RESTRICTIVAS.

Son las fuerzas que tienden a limitar el crecimiento del nivel de Productividad y satisfacción de una institución.

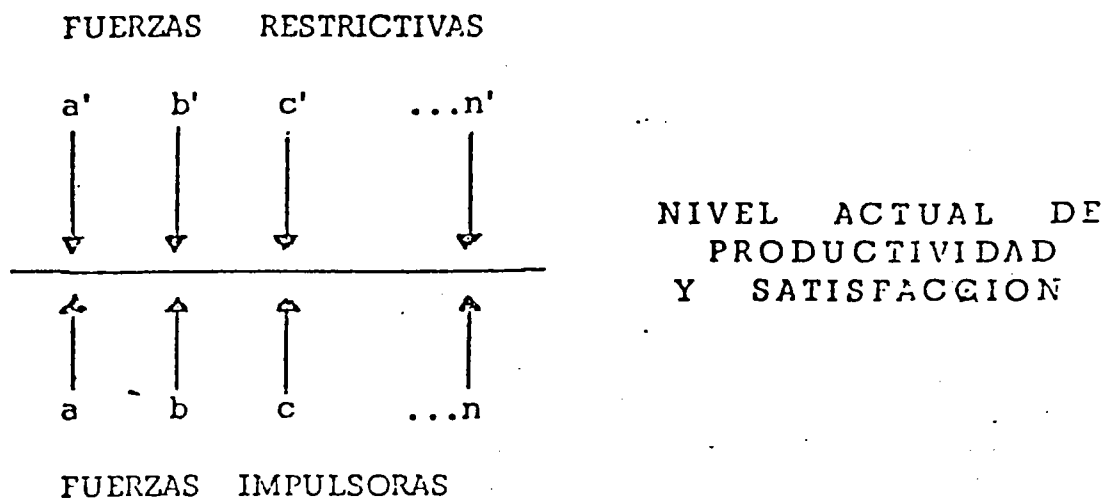
EQUILIBRIO CUASI-ESTACIONARIO.

Es el balance entre las dos series de fuerzas, impulsoras y restrictivas, que define el nivel de productividad

* Lorsch Lawrence, Desarrollo de las Organizaciones: Diagnóstico y Acción, México, Editorial F.E.I. 1973 pág. 39.

y satisfacción de una institución.

MODELO DEL ANALISIS DE FUERZAS



El balance entre las dos corrientes impulsoras o restrictivas, son las que fundamentan el atraso o satisfacción de la productividad, es necesario que en toda organización Administrativa se contemple en el diagnóstico, el análisis de fuerzas el cual se vincula con una serie de factores humanos internos y externos en la organización, los cuales se deben tener siempre presentes ya que son los que benefician o perjudican la estabilidad.

La importancia de detectar los problemas que afectan y ocasionan desequilibrios, es con el fin de analizar: su origen, su causa y su efecto en la organización. A fin de establecer estrategias de mejoramiento, las cuales deben ser acordes al momento que se vive sin perder de vista sus acciones de seguimiento, reflejadas en el control y evaluación de los resultados obtenidos.

INVENTARIO PARA EL ANALISIS DE FUERZAS

FASE I IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

Piense en el problema mas significativo y complete las siguientes frases:

1. Entiendo que el problema específicamente es:

2. Las siguientes personas están involucradas en el problema:

Sus papeles en el problema son:

3. Considero estos otros factores relevantes en el problema:

4. Escogería como el factor mas importante a cambiar para -
resolver el problema el siguiente: (solo escoja uno)

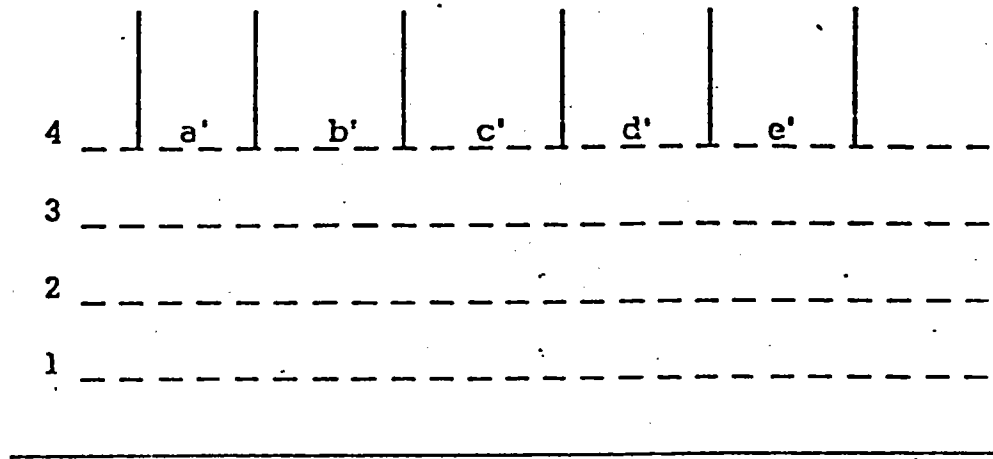
FASE II ANALISIS DEL PROBLEMA.

5. Si se considera el problema como el equilibrio entre fuerzas opuestas, las fuerzas impulsoras hacia el cambio serían:
- ___ a _____
- ___ b _____
- ___ c _____
- ___ d _____
- ___ e _____
6. Las siguientes son las fuerzas restrictivas que yo considero limitan el cambio:
- ___ a' _____
- ___ b' _____
- ___ c' _____
- ___ d' _____
- ___ e' _____
7. En los espacios a la izquierda de las letras de los puntos 5 y 6 califique las fuerzas de 1 a 4 de acuerdo a la importancia de las mismas, siendo 1 la menos relevante y 4 la mas relevante.
8. Ver gráfica No. 3 que representa las fuerzas identificadas,

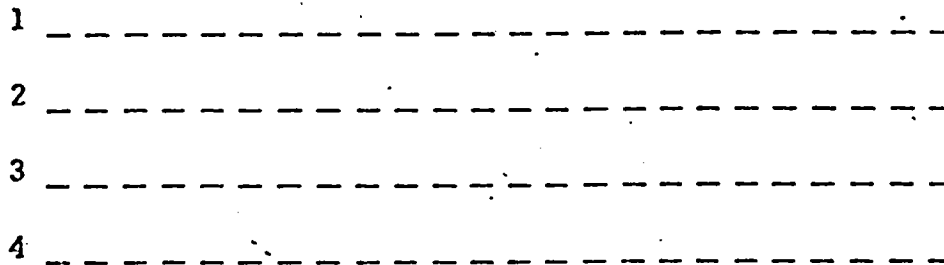
dibujando una flecha hacia el nivel de equilibrio del tamaño que le dá la calificación que usted le asignó:

Gráfica No. 3

FUERZAS RESTRICTIVAS



NIVEL.
ACTUAL



FUERZAS IMPULSORAS

Realmente no se expuso el modelo de las fuerzas de las empresas del cuestionario

Después de exponer el modelo de fuerzas: impulsoras y restrictivas, nos damos cuenta que toda organización Administrativa tiene desequilibrios por este tipo de interés de aptitudes y actitudes que se manejan entre el personal, transformandose en grandes fuerzas restrictivas e impulsoras , las cuales dan origen al atraso o cumplimiento de los objetivos fijados.

Mucho tiempo que se está

2.5 MODELO PARA EL AUTODIAGNOSTICO EN LA PRODUCTIVIDAD.

Una preocupación fundamental de las organizaciones en particular y del país en general, en épocas de crisis como la actual, es la de incrementar su productividad, ya que a través de dicho incremento se podrá elevar el nivel de vida de quienes participan en las actividades productivas, facilitando el aumento del poder adquisitivo y permitiendo alcanzar sus objetivos establecidos.

Es importante destacar que la productividad como variable dependiente del diagnóstico de este modelo, es a su vez, factor básico en el incremento del ingreso y del progreso general, está determinada en alto grado por las condiciones en que se desarrolla la gestión de las unidades económicas. Por ello, es necesario conocer los instrumentos que permitan optimizar la operación de una organización. Uno de estos instrumentos lo constituye el autodiagnóstico de la productividad.

Marco Conceptual: el autodiagnóstico de productividad consiste en: Analizar que problemas están dificultando el desarrollo de la productividad en la organización para estar en condiciones de plantear acciones correctivas a los mismos.

A través de el diagnóstico de productividad se podrá conocer:

- a) El comportamiento de los factores que son determinantes para la elaboración de los programas - encaminados al mejoramiento de la productividad en la organización, y
- b) Una medición cualitativa que permitirá calificar el nivel de productividad alcanzando, en función de las fuerzas que lo determinan, ya que son éstos los factores que contribuyen a la dinámica de la productividad.

Para lograr lo anterior, se ha dividido el presente Modelo en dos partes:

UNO: Grado de sensibilización del personal de la organización con respecto a la productividad de la misma.

DOS: Análisis de factores que contribuyen a la productividad de la organización.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA REALIZAR EL
AUTODIAGNOSTICO.

1. Se presenta el factor a considerar, dando una breve explicación del objetivo del mismo.

2. Se proponen los elementos para calificar el factor en cuestión. De acuerdo con la situación particular de la organización, determinando la calificación que le corresponde.

3. La calificación de cada factor puede ser de 1 a 5. De acuerdo al orden de la pregunta, es su valor, ejemplo, si la respuesta es la opción 1, la calificación sera de 1, así sucesivamente. Para el caso de factores que se evaluen con número de respuestas afirmativas, dicho número sera la calificación que corresponde.

4. Una vez que haya terminado de calificar los factores, se debe de sumar el valor de ellos, a fin de obtener la puntuación total.

5. Se debe comparar la puntuación obtenida en el punto anterior, con la escala que para el efecto se presenta al final de este instrumento, determinando así la situación relativa de la organización.

1.- FACTOR: RECONOCIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El reconocimiento de la productividad, tiene por objeto determinar el grado de conocimiento que tiene el personal de la organización acerca de la productividad.

1.- Nunca hay discusiones en relación con la productividad.

()

4.- El directivo y el personal de algunos niveles, entienden -

- | | |
|--|---|
| <p>2. Ocasionalmente hay discusiones en relación con la productividad. ()</p> | <p>claramente la importancia de la productividad para el futuro de la organización. ()</p> |
| <p>3. El directivo reconoce la importancia de la productividad. No sucede lo mismo en los otros niveles. ()</p> | <p>5.- El directivo como el personal en todos los niveles, entienden claramente la importancia de la productividad para el futuro de la organización. ()</p> |

LA CALIFICACION ES: _____

2.- FACTOR: DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD.

Se trata de determinar el grado de consenso que existe entre el personal de la organización, respecto a la definición de la productividad.

- | | |
|--|---|
| <p>1.- En la organización no existe consenso en relación a la definición de la productividad para la organización. ()</p> | <p>4.- Existe consenso respecto a la definición de productividad aplicada a la organización como un todo; pero no se desagrega a todos los niveles de la misma. ()</p> |
|--|---|

2.- En algunos niveles existe consenso -- respecto a la definición de productividad.

()

5.- Todos los niveles de la organización comprenden la definición de productividad de manera clara y explícita.

()

3.- Todos los niveles de la organización tienen una definición de productividad, pero ésta no es clara ni explícita.

()

LA CALIFICACION ES _____

3.- FACTOR: MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

Tiene por objeto determinar si se mide la productividad y en que niveles de la organización se hace:

1.- La organización no cuenta con parámetros ni métodos específicos, para medir su productividad.

()

4.- Existe la medición de la productividad en algunos niveles de la organización. ()

- 2.- La organización sólo mide la productividad en función de términos financieros o de rendimientos presupuestales. ()
- 3.- La organización mide la productividad sólo en aquellos trabajos en los cuales pueden desarrollarse tiempos estándares. ()
- 5.- Existe la medición de la productividad y se aplica específicamente en todos los niveles, departamentos y secciones de la organización. ()

LA CALIFICACION ES: _____

4.- FACTOR: METAS DE PRODUCTIVIDAD.

Sirve para conocer si las metas de productividad forman parte de los objetivos de la organización,

- 1.- En los planes anuales de la organización no se han establecido las metas de productividad. ()
- 4.- Existen metas de productividad específicas, en el plan anual de la organización. ()

2.- Las metas que se tienen en los planes anuales de la organización, no son claras en relación a la productividad. ()

5.- Las metas de productividad forman parte de los objetivos de la organización en todos los niveles. ()

3.- Las metas de productividad forman parte de algunos objetivos de la organización. ()

LA CALIFICACION ES: _____

5.- FACTOR: DIFUSION DE LA INFORMACION DE MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD.

Se pretende conocer la importancia que se da a la propagación de la información dentro de los distintos niveles de la organización, con vista al mejoramiento de la productividad.

- | | |
|---|---|
| 1.- En las comunicaciones de la organización -- | 4.- En las comunicaciones de la organiza- |
|---|---|

(discursos, cartas, memorandum, etc.),
no existe información relativa a --
 productividad. ()

ción regularmente -
 existe información
 relativa a producti-
 vidad. ()

2.- En las comunicaciones
 de la organización escasamente -
 existe información
 relativa a produc-
 tividad. ()

5.- En las comunicaciones
 de la organización --
siempre existe abun--
 dante información re-
 lativa a productivi--
 dad. ()

3.- En las comunicaciones
 de la organización ocasionalmente
 existe información
 relativa a la pro-
 ductividad. ()

LA CALIFICACION ES: _____

6. GRADO DE SENSIBILIZACION DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION CON
RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD.

FACTOR. PARTICIPACION DEL PERSONAL.

Tiene como fin conocer el grado de participación de los integrantes de la organización en el mejoramiento de la productividad.

1.- No existe indicio de participación del personal en las actividades de mejoramiento de la productividad. ()

2.- En alguna forma los empleados participan esporádicamente en actividades encaminadas al mejoramiento de la productividad. ()

3.- Existe un programa que involucra a los empleados en el mejoramiento de la productividad, pero no se ha realizado. ()

4.- Se ha implantado un programa de participación que incluye varias actividades aún incipientes, pero que se está utilizando. ()

5.- Existe un procedimiento de participación formal y sistemático para involucrar a todos los empleados en el mejoramiento de la productividad. ()

LA CALIFICACION ES: _____

7.- FACTOR: APOYO DE NIVEL SUPERIOR PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD.

Se trata de conocer el grado de apoyo que la organización, proporciona para el mejoramiento de la productividad.

- | | |
|---|---|
| 1.- No hay apoyo de ningún nivel superior para el mejoramiento de la productividad. () | 4.- Hay fuerte apoyo del nivel superior al mejoramiento de la productividad, no siendo así por otra parte del nivel jerarquico siguiente. () |
| 2.- Hay poco apoyo del nivel superior para el mejoramiento de la productividad. () | 5.- Hay fuerte apoyo al mejoramiento de la productividad a todos los niveles de la organización. () |
| 3.- Existe evidencia de apoyo por parte del nivel superior al mejoramiento de la productividad. () | |

LA CALIFICACION ES: _____

8.- FACTOR: INCENTIVOS AL MEJORAMIENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD.

Se trata de conocer el grado de motivación que --
 existe entre los miembros de la organización con el fin de mejo--
 rar.

- | | |
|--|---|
| 1.- No hay incentivos para contribuir - al mejoramiento - de la productivi- dad. () | 4.- Hay incentivos tanto para el nivel superior como -- para el siguiente nivel, pero escasos para el res- to del personal. () |
| 2.- Hay pocos incenti- vos para contri-- buir al mejora--- miento de la pro- ductividad. () | 5.- Existen fuertes incenti-- vos para mejorar la pro-- ductividad, en todos los niveles de la organización () |
| 3.- Hay incentivos pa- ra el nivel su--- perior, escasos - para el resto del personal. () | |

LA CALIFICACION ES: _____

9.- FACTOR: RECURSOS PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD.

Se trata de conocer en que grado la organización cuenta con recursos para realizar las actividades encaminadas al mejoramiento de la productividad.

- | | |
|--|---|
| <p>1.- No se proporcionan recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> | <p>4.- La organización proporciona los suficientes recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> |
| <p>2.- La organización proporciona pocos recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> | <p>5.- La organización proporciona un alto nivel de recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> |
| <p>3.- La organización proporciona un nivel medio de recursos para apoyar el mejoramiento de la productividad. ()</p> | |

LA CALIFICACION ES: _____

10.- FACTOR; CAMBIOS EN LA RELACION CAPITAL-TRABAJO.

En este caso se busca la relación existente entre el motivo del capital invertido en la organización por cada persona en la misma, y se deriva a relaciones como: capital invertido en actos fijos de producción por trabajadores y por mano de obra directa.

1.- Los cambios en la relación capital- trabajo no han sido determinados. ()

2.- Los cambios en la relación se conocen pero han influido negativamente en la productividad. ()

3.- Los cambios en la relación están determinados, e influyen para mejorar los niveles de productividad. ()

4.- Estas relaciones están determinadas en la empresa, y los cambios detectados han mejorado los niveles de la productividad. ()

5.- Los cambios en las relaciones existentes están bien establecidos resultando determinantes en el nivel de productividad. ()

LA CALIFICACION ES: _____

11.- FACTOR: CAMBIOS DE LA COMPOSICION
DE LA FUEPZA DE TRABAJO.

Se refiere a los diferentes niveles educativos, - culturales, de capacitación y adiestramiento que se encuentren en tre el personal de la organización.

Indicar en términos relativos, que porcentaje del personal cuenta con los niveles educativos, culturales, de capaci tación y adiestramiento necesarios para el buen desempeño de sus puestos y funciones.

- | | |
|-------------------|-----|
| 1.- Menos del 39% | () |
| 2.- De 40 a 59% | () |
| 3.- De 60 a 79% | () |
| 4.- De 80 a 89% | () |
| 5.- De 90 a 100% | () |

LA CALIFICACION ES: _____

12.- FACTOR: TENDENCIAS DE LA RELACION DE HORAS TRABAJADAS
A HORAS PAGADAS.

Las horas trabajadas, son el resultado de restar a las horas que legalmente esta un trabajador en la organización,

las horas que por diversos motivos no las utiliza directamente en realizar sus funciones.

Si la relación porcentual horas trabajadas/horas pagadas es $\left(\frac{\text{horas trabajadas}}{\text{horas pagadas}} \times 100 \right)$:

- 1.- Menos del 54%
- 2.- Del 55% al 59%
- 3.- Del 60% al 64%
- 4.- Del 65% al 74%
- 5.- Del 75% al 80% 1/

1/ En base a estadísticas generales de la relación horas presencia/horas -- trabajadas, se ha observado un máximo nivel del 80%.

13.- FACTOR: REMUNERACIONES.

Se observa si la remuneración al personal es superior o inferior a sueldos y salarios de la zona.

- | | |
|--|--|
| <p>1.- En general los sueldos y salarios que paga la organización son más bajos que los vigentes en la zona.</p> | <p>2.- Algunos sueldos y salarios que se perciban dentro de la organización, se encuentran más bajos a los</p> |
|--|--|
- ()

vigentes en la zona.

- 3.- Los sueldos y salarios que se perciben en la organización son menores en 20% a los vigentes en la zona. ()
- 4.- Los sueldos y sala--rios que se perciben dentro de la organi--zación son los vigentes en la zona. ()
- 5.- Los sueldos y salarios que se perciben de la organización son superiores en 20% a más, a los vigentes en la zona. ()

LA CALIFICACION ES. _____

14.- FACTOR INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Se trata de determinar cual es el porcentaje que se ha destinado a investigación y desarrollo, con respecto a las inversiones totales en la organización.

- 1.- De 0 a .9% ()
- 2.- De 1 a 2% ()
- 3.- De 3 a 4% ()

- 4.- De 5 a 9% $\frac{1}{2}$ ()
 5.- Más del 9% ()

$\frac{1}{2}$ Esto se establece tomando en consideración que las grandes organizaciones, destinan ---- aproximadamente el 10% de sus inversiones totales a investigación y desarrollo.

LA CALIFICACION ES: _____

15.- FACTOR: LIQUIDEZ FINANCIERA.

En este caso, se propone observar si cuando se trata de cumplir con las obligaciones financieras inmediatas, la organización dispone de efectivo.

Existe un flujo de efectivo para hacer frente a las --- obligaciones financieras --- inmediatas.

- 1.- Pobre ()
 2.- Regular ()
 3.- Bueno ()
 4.- Muy Bueno ()
 5.- Excelente ()

LA CALIFICACION ES: _____

16.- FACTOR: INFLUENCIA DE LAS REGULACIONES
GUBERNAMENTALES.

Se trata de estimar la presión que sobre la organización se genera, en virtud de las diferentes regulaciones gubernamentales, tales como por ejemplo son: cargas fiscales, trámites burocráticos, facilidades de infraestructura, apoyos y estímulos, política monetaria, regulación sobre importaciones y exportaciones.

Se trata de calificar la presión que en la organización se siente, por las regulaciones gubernamentales:

- | | |
|---------------------|-----|
| 1.- Determinantes | () |
| 2.- Fuertes | () |
| 3.- Normales | () |
| 4.- Por excepción | () |
| 5.- Sin importancia | () |

LA CALIFICACION ES: _____

17.- FACTOR: CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES
EXTERNAS.

Tiene por objeto determinar si la organización se mantiene adecuadamente informada sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación.

Se mantiene debidamente informada su organización con relación a su medio ambiente?

Si No

Se mantiene actualizada su organización mediante información relacionada con el marco económico dentro del cual actúa?

Si No

Se cuenta con información adecuada sobre el mercado de los productos de su organización?

Si No

Su organización se mantiene informada sobre características y ventajas de maquinaria y equipo que ofrece el mercado para incrementar la eficiencia de las operaciones?

Si No

Cuenta su organización con una persona o unidad responsable, encargada de proporcionar la información que del exterior se le solicita?

Si No

Cada respuesta afirmativa vale un punto; cada respuesta negativa vale cero puntos. Para obtener la calificación del factor, sume las respuestas afirmativas.

LA CALIFICACION ES: _____

18.- FACTOR: TECNOLOGIA.

Tiene por objeto conocer si la organización hace uso adecuado de la tecnología que posee.

¿Disponen los trabajadores de su organización de todos los instructivos necesarios para la realización de sus operaciones?

Si No

¿Se indica en los métodos y procesos, los dispositivos y herramientas que deben utilizarse en la realización de las operaciones?

Si No

¿Los trabajadores de su organización tienen a su alcance y a disposición todo lo necesario para la realización de sus operaciones?

Si No

¿Cuenta su organización con un manual de sistemas y procedimientos?

Si No

Están establecidos los tiempos y movimientos para cada una de las operaciones que se deben realizar?

Si No

Cada respuesta afirmativa vale un punto; cada respuesta negativa vale cero puntos, la calificación del factor, corresponde al número de respuestas afirmativas.

LA CALIFICACION ES: _____

19.- FACTOR: RECURSOS MATERIALES.

Tiene por objeto conocer las condiciones en que la organización adquiere sus insumos, en cuanto a precio, calidad, -- oportunidad y servicio, y si las instalaciones, maquinaria y equipo se encuentran en condiciones optimas de operación.

¿Tiene su organización las políticas, reglamento y procedimientos en materia de adquisición, almacenamiento, inventarios y --- equipo y contratación de servicios?

() Si () No

¿Se formulan presupuestos de adquisiciones, por -- servicios, mantenimiento e incremento de maquinaria

¿Se formulan programas de adquisiciones y suministros -- para evitar compras de emergencia?

() Si () No

¿Existe una oficina específica que se encargue del mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipo para evitar fallas en su funcionamiento?

() Si () No

y equipo?

() Si () No

¿Estan a tiempo los insumos que
requiere el proceso productivo
en cantidades suficientes y de
la calidad específica?

() Si () No

Cada respuesta afirmativa vale un punto, cada res-
puesta negativa vale cero puntos, a fin de obtener la calificación
sume las respuestas afirmativas.

LA CALIFICACION ES: _____

TABLA DE CONCENTRACION DE CALIFICACIONES.

	No. DE PUNTOS.
Factor 1.	_____
Factor 2.	_____
Factor 3.	_____
Factor 4.	_____
Factor 5.	_____
Factor 6.	_____
Factor 7.	_____
Factor 8.	_____
Factor 9.	_____

Factor 10. _____
Factor 11. _____
Factor 12. _____
Factor 13. _____
Factor 14. _____
Factor 15. _____
Factor 16. _____
Factor 17. _____
Factor 18. _____
Factor 19. _____

CALIFICACION
ALCANZADA.

PUNTUACION.

Excelente	90 a 95
Muy Bien	80 a 89
Bien	60 a 79
Regular	40 a 59
Mala:	Menos de 40

De acuerdo a la calificación alcanzada, su situación es:

Excelente	()
Muy Bien	()
Bien	()
Regular	()
Mala	()

Sugerencia: Es probable que la puntuación total obtenida sea inferior a la que su organización quiere, por lo tanto, analicé las causas que propician una calificación baja en los respectivos factores e implemente las medidas correctivas necesarias.

Este modelo se basa en el autodiagnóstico inicial de productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Estos modelos se fundamentan en la experiencia de su aplicación en las dependencias del sector público, los resultados que se han obtenido en su aplicación han detectado desviaciones, atrasos y cumplimientos, originándose sus causas, efectos y razones.

Al culminar este capítulo se consideró necesario resaltar la vinculación e interrelación que existe entre los modelos expuestos desde el desarrollo organizacional, nivel de satisfacción en el trabajo, el tridimensional para el comportamiento de grupo en base a la comunicación, Kurt Lewin análisis de fuerza y el autodiagnóstico en la productividad. Ambos son aplicables en cualquier universo de la organización contemplándose como lineamientos más no como recetarios o formularios.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO TERCERO, METODO DE ANALISIS ADMINISTRATIVO.

CAPITULO TERCERO.

METODO DE ANALISIS ADMINISTRATIVO.

El análisis administrativo es el estudio de causas y soluciones de problemas administrativos; incluye la responsabilidad básica de la planeación y mejoramiento de procedimientos, métodos y de la estructura de la organización y el análisis forma parte del diagnóstico Administrativo.

El analista administrativo es quien enfoca problemas administrativos a través de los medios de técnicas prácticas de investigación científica y del pensamiento creativo - que llevan a la identificación de los problemas, a una determinación de su causa y el desarrollo de las soluciones.

3.1 FUNDAMENTOS A SEGUIR POR EL ESTUDIOSO DE
LA ORGANIZACION EN LA OBSERVACION DE UN
PROBLEMA.

- a) La planeación preliminar y desarrollo de los antecedentes, incluyendo la determinación del alcance adecuado de la encuesta y el nivel de la misma.
- b) La recolección de la información y datos objetivos.
- c) Análisis e interpretación de los datos.
- d) Desarrollo de soluciones y recomendaciones.
- e) Preparación del informe final y recomendaciones de venta a la administración y personal operativo.

f) Instalación y recomendaciones finales.

Ejemplos de encuestas realizadas por el Analista Administrativo

1. Encuesta de Organización.
2. Preparación de Manuales de Procedimientos.
3. Encuestas sobre el flujo del trabajo y sobre la simplificación del trabajo.
4. Encuesta sobre el diseño del espacio.
5. Encuesta sobre la maquinaria y equipo.
6. Análisis de formas,
7. Evaluación de solicitudes para personal adicional.
8. Encuesta sobre la clasificación de puestos.
9. Encuesta sobre sueldos y salarios.
10. Análisis de presupuesto.
11. Auditoría de las operaciones.
12. Encuesta sobre control de calidad.
13. Encuestas sobre los sistemas de comunicación de la oficina.
14. Encuesta sobre los archivos y los registros.

82

3.2 PLANEACION PRELIMINAR DE LOS ANTECEDENTES.

1. Define los objetos de la encuesta.
2. Determinar los límites de la encuesta, ¿Se estudiará sólo unidades de organización dadas o la organización en general?
3. Determinar los tipos de métodos, y técnicas de investigación y las habilidades especiales que requerirá la misma.
4. Establecer una estimación práctica de tiempo o una fecha límite para la terminación de la encuesta.
5. Estimar las facilidades y fondos requeridos para llevar a cabo la encuesta, tomando en cuenta:
 - a) Personal adicional que se requiera, si es necesario,
 - b) La disponibilidad del equipo especial necesario para la encuesta, si se requiere.
6. Determinar la atención especial, que debe ponerse a los problemas de personalidad.
7. El trabajo preparatorio adicional del analista implica:
 - a) Un estudio de las normas profesionales o técnicas prevalentes consideradas esenciales para la actividad que está siendo analizada, contemplando las posibles fuentes:
 - 1) Libros y periódicos en el campo que está --

siendo investigado.

- 2) Material que contenga información de las actividades de organizaciones comparables en otras unidades del sector público y en las del sector privado.
- 3) Folletos y estudios publicados por organizaciones y asociaciones profesionales en el campo.
- 4) Entrevistas con profesionistas o técnicos activos en el campo.⁵⁾ Alfred Kadushin en su obra, La Entrevista en el Trabajo Social fundamenta que: "Una Entrevista es: conversación con un propósito deliberado, mutuamente aceptado por los participantes. En muchos aspectos una entrevista se asemeja a una conversación. Ambas comprenden comunicación verbal y no verbal entre personas y durante su transcurso se intercambian ideas, actitudes y sentimientos. Ambas son, por lo general, interacciones cara a cara excepto obviamente, las entrevistas y las conversaciones telefónicas. Igual que en la conversación, en la entrevista los participantes influyen recíprocamente uno en otro". Una - -

5) Ver Madge John, Las Herramientas de las Ciencias Sociales - Psicología Social y Sociología. Buenos Aires, Ed. Paidós -- Volumen 29, 1969. Capítulo Cuarto.- La Entrevista Páginas - 143 a 244.

buena entrevista, como una buena conversación proporciona placer a los participantes .

- a) Un estudio de los diversos aspectos de la organización, tales como:
 - 1) Históricos,
 - 2) Políticas Actuales.
 - 3) Socio-Económicos,
 - 4) Tendencias progresivas o regresivas.
- b) Un estudio de las reglas, reglamentos y directrices de organización, como también documentos normativos,
- c) Un estudio de los estatutos, ordenanzas, códigos, etc., implicados en la encuesta,
- d) Una investigación de los aspectos legales,
 - 1. Investigación en las bibliotecas legales.
 - 2. Obtener asesoría legal cuando sea necesaria.
- e) Un estudio de los manuales de organización y manuales de instrucción, capacitación o procedimientos,
- f) Un estudio de las gráficas oficiales de organización.
- g) Un estudio de las estimaciones y justificaciones del presupuesto,

h) Un estudio de los papeles de trabajo e informes finales de encuestas anteriores que se relacionan con el problema corriente.

i) Un estudio de los archivos de correspondencia pertinentes.

8. En seguida el analista desarrolla un plan de acción,

a) Estudia y evalúa el plan de acción o procedimiento de trabajo utilizado previamente en encuestas anteriores.

b) De los datos e información reunidas hasta entonces, el analista formula un esbozo tentativo del procedimiento de trabajo,

1) Fundamentos por procedimientos razonados formales en lugar de basarse en intuiciones y presentimientos.

2) No se debe de hacer un esbozo detallado o extenso del procedimiento de trabajo ya que cada encuesta presenta problemas inesperados y cambiantes.

c) Al obtener la aprobación del inicio de sus actividades de su propio supervisor y de la administración, si se considera conveniente.

9. Establece relaciones de trabajo definidas con las

1. Explicar el fin de la encuesta.
 2. Dar la impresión de tratar de ayudar en -- vez de criticar.
- c) No debe impresionarse por el significado personal o emocional de las observaciones que haga el entrevistado, sino que escucha atentamente.
- d) Para aumentar la precisión de las respuestas, - el analista debe evitar preguntas enmarcadas - en términos altamente técnicos.
- e) No se debe argumentar, ni tampoco contradecir, no se debe de tratar de vender sus propias -- ideas, debe tener en mente que sólo está reuniendo datos.
- f) Tomar notas mientras está entrevistando.
- g) En circunstancias desusadas utiliza un enfoque indirecto en la entrevista.
1. Si el entrevistado pone objeciones a proporcionar los datos requeridos, deben tomarse las medidas adecuadas para obtener la cooperación del supervisor del entrevistado, o - en casos muy raros, de sus subordinados a - fin de poder disponer de la información.
- h) Tratar de obtener respuestas a preguntas durante el primer contacto para evitar la oportunidad de refutaciones y de declaraciones engañosas

cuestionario, debiendo ser razonable:

3. Pide sólo información que puede proporcionarse con facilidad.
 4. Evita preguntas que tiene razón de creer que sean objetadas por el receptor.
 5. Prepara las preguntas de tal forma que no sean mal interpretadas.
 6. Haz que el cuestionario sea fácil de responder (por marcas, o *SI*, *NO*, si es posible).
 7. Arregla las preguntas en secuencia lógica.
 8. Evita preguntas largas o embrolladas.
 9. Elabora las preguntas de tal manera que no den la pauta para las respuestas que se requieren.
 10. Elabora el cuestionario en forma breve.
- c. Obtiene el apoyo expreso de la administración o supervisión de las personas que van a contestar el cuestionario.
- d. Cuando se sometan cuestionarios a empleados, deberá entregarlos el analista y no el supervisor.
- e. Cuida de asegurar que las personas que reciben cuestionario entienden perfectamente su propósito e importancia.
- f. Haz frecuentes recordatorios para asegurarse de que el cuestionario es contestado 100%, recono-

- c. Pilas de papeles encima de los escritorios de los trabajadores; pilas de papeles en los escritorios de los supervisores, pero no en los escritorios de los trabajadores.
- d. Personas deambulando con frecuencia.
- e. Evidencia de una limpieza o re-arreglo muy reciente que pudiera haber sido hecho especialmente motivo de la visita del investigador.
- f. Argumentos o discusiones entre trabajadores; observe la actitud general de los trabajadores.
- g. Personas que llegan tarde al trabajo o se van temprano,
- h. Casos de personas que se estorban entre sí durante el trabajo.
- i. Casos de mal mantenimiento en el trabajo tales como muchos focos fundidos, operadores tratando de componer máquinas, muchas extensiones por todos lados, etc.
- j. Mensajeros que no saben a donde entregar la correspondencia o que entregan enormes cantidades a un sólo escritorio, evidencia de que el correo de salida no se

especialmente diseñados para manejar las --
excepciones.

3. Encuentre la razón para cada paso y las razones por qué se han dividido de tal manera los procesos en general.

4. Registre todo lo aprenda para estudio y análisis futuro.

b. Investigación del uso de las formas:

1. Debe hacerse el tiempo que se hagan las auditorías de los escritorios o se investiguen las transacciones.

2. También debe hacerse en ese momento el análisis de informes recurrentes o intermitentes.

3. Este análisis debe incluir:

a) Obtención de copias muestra llenas de cada forma y detalles de cómo se preparan.

b) El método de uso de las formas llenas; --
espaciamento, archivo, etc.

c) Distribución de las copias.

d) Uso final de cada renglón de información contenido en la forma.

e) Uso final de cada forma en cada punto de la distribución final.

ca de lo que debe contenerse y las definiciones detalladas de las unidades de trabajo.

- d. Use técnicas simplificadas siempre que sea posible tales como la ponderación del trabajo y multiplicando la ponderación por el número de unidades por metro midiendo y multiplicando por el número de unidades por decímetro, centímetro y milímetro.
3. Las unidades de trabajo deben seleccionarse con mucho cuidado para asegurar:
 - a. Que son realmente indicativas del esfuerzo de trabajo.
 - b. Que cuando se cuentan las unidades de trabajo será posible determinar con precisión las horas-hombre que requirieron.
 4. Debe relacionarse a horas o dinero gastados en el procesamiento de las unidades de trabajo contadas,
 5. Debe proporcionar algunos medios definidos para verificar la precisión del conteo.
 6. Debe elegirse con cuidado cuando debe hacerse en la encuesta de manera que los datos estén en disponibilidad cuando se necesiten.

controles de tiempo para asegurar que las --
transacciones más antiguas y más importantes--
reciben atención prioritaria.

2. Para determinar los requerimientos necesarios--
para eliminar el trabajo atrasado,

i. Análisis de moción y de tiempo.

1. Verifique las implicaciones legales y persona--
les antes de instituir técnicas de estudio de--
tiempo.

2. Las observaciones de los estudios de tiempo --
son de valor cuando las operaciones son esta--
bles y refinadas y el trabajo es repetitivo.

3. Los estudios de tiempo no sólo se llevan a ca--
bo para obtener información respecto de las --
operaciones y para aumentar la eficiencia eli--
minando movimientos desperdiciados sino tam--
bién para establecer normas individuales de +
producción.

j. Utilización de personal.

1. Hay un número de técnicas para obtener hechos--
sobre la utilización del personal por métodos--
menos costosos que un estudio de tiempo detalla
do,

2. Máquinas y equipo.
 3. Facilidades y comunicación.
 4. Iluminación, calefacción, ventilación, etc.
- m. Observación de los hechos referentes al control de producción;
1. Programación,
 2. Control del trabajo atrasado,
 3. Inicio y terminación de los controles de horario,
 4. Controles o balanceo de personal,
 5. Controles de nivelación del volumen,
 6. Controles de los embarques,
5. El analista usa gráficas como medio de registrar y compilar datos,
- a) Las gráficas son un dispositivo de "servicios".
 - b) Las gráficas pueden utilizarse para mostrar -- comparaciones "antes" y "después".
 - c) Las gráficas simplifican la presentación de los procedimientos y estructura de organización,
 - d) Los diferentes tipos de gráficas utilizadas -- por el analista,
- 1) Gráficas de organización (Organograma), --

6. Las gráficas de operación (las llamadas gráficas "Simo"), Pueden utilizarse para registrar movimientos simultáneos de ambas manos u otras partes del cuerpo, Dan un cuadro general de los movimientos requeridos, los tipos de movimiento y el tipo que dura cualquier ciclo de una operación particular.
7. Gráficas de estructura de tasas de sueldos y salarios. Pueden utilizarse para indicar los rangos salariales de acuerdo con las categorías de personal.
8. Gráficas Gantt (de progreso), Pueden utilizarse para indicar el programa de carga de trabajo de los trabajadores y/o de las máquinas de comparación con la producción real.
9. El analista utiliza dispositivos estadísticos para ayudar en la tabulación y presentación de los datos.
 - a) Dependiendo del fin, pueden ordenarse los datos tabulados;
 - 1, En orden alfabético- de acuerdo con el orden alfabético de los conceptos.
 - 2, Cronológicamente - de acuerdo con el mo

2. Verifica y completa las discrepancias u omisiones de datos.
3. Elimina datos insignificantes o no comparables.
4. El analista toma en cuenta la educación humana cuando evalúa los datos.
 - a. Evalúa a las personalidades incluídas,
 - b. Coloca los datos de opiniones en su perspectiva adecuada,
 - c. Detecta a los datos que han sido "super-coloreados",
 - d. Considera las quejas de los empleados no en relación con su objeto alegado sino también con la situación personal del quejoso'
5. Consideraciones variadas.
 - a. Tiene en mente las disatisfacciones de la administración.
 - b. Nunca acepta la palabra de los empleados - muy "conservadores" como final sin prueba adecuada.
 - c. Siempre duda del status quo,
 - d. No se precipita a formular opiniones.

lución.

3. El analista prepara un borrador preliminar de su informe.
 - a. Declara las conclusiones y recomendaciones que ha sacado de su interpretación de los datos.
 - b. Se establecen los resultados de procedimientos defectuosos o impropios así como los de la estructura de organización.
 - c. Recomendaciones para la revisión o cambio - deben mostrar tales beneficios como:
 1. Aclaración de las políticas y objetivos generales.
 2. Ajustes de costos por unidad.
 3. Ajustes a hora-hombre.
 4. Técnicas mejoradas de personal tal como la selección, colocación y capacitación.
 5. Ajustes de personal.
 6. Ajustes a procedimientos y pasos.
 7. Ajustes de materiales y equipo.
 8. Ajustes de informes y formas.
 9. Ajustes de espacio.
 10. Ajustes en requerimiento de presupuesto.

- d. Se establece el costo estimado de cambiar los arreglos existentes por los recomendados como resultados de la encuesta.
- e. Investiga las siguientes bases para analizar sus propias recomendaciones;
1. ¿Se ha dado la ponderación adecuada a las dificultades de la instalación de las -- nuevas prácticas?
 2. ¿Se han indicado los eslabones faltantes -- y otros elementos que requieren estudio -- adicional?
 3. ¿Se han expresado las recomendaciones en -- términos ?
 4. ¿Se ha considerado la inercia y prejuicios de aquellos que deben evaluar las recomen daciones?
 5. ¿Se han anticipado y discutido las probables objeciones?
- f. Puntos esenciales para un buen informe;
1. Debe ser preciso respecto de los hechos y -- bien fundado respecto de las conclusiones.
 2. Debe prepararse desde el punto de vista del lector.
 3. Debe incluir sólo aquellos asuntos que son

directamente pertinentes a la materia,

4. Debe estar cuidadosamente dividido en partes y las partes deben ordenarse lógicamente.
5. Debe ser tan sencillo y breve como sea posible, consistente con su acabado
6. Debe ser interesante en su estilo, fácil de leer, claro en sus declaraciones, concreto en la ilustración y atractivo de su apariencia.
7. Debe ser desapasionado, impersonal y referirse a los hechos.
8. Deben utilizarse técnicas de presentación visual como prometan un entendimiento mejor y más fácil del informe.

9. El analista regresa a los supervisores de línea con el esbozo tentativo del informe final, los informa de los descubrimientos y conclusiones (si la política de la investigación de la organización lo permite),

- a. Discute las recomendaciones con las personas afectadas,
- b. Da buena acogida a la crítica y sugerencias constructivas,
- c. Incorpora sugerencias y críticas válidas en --

sus conclusiones y recomendaciones.

Preparación del Informe Final y "Recomendaciones a Vender".

1. Objetivos del Informe Final.

- a. Informa a la alta gerencia de las recomendaciones de la encuesta que han sido aceptadas y -- puestas en vigor por la organización investigada.
- b. Hacer saber a la alta gerencia de los problemas descubiertos pero no dentro del alcance de la investigación y que deben ser sentidos por la oficina de análisis administrativo o cualquier otra oficina de especialistas.
- c. Obtener decisiones de la Dirección sobre recomendaciones no aceptadas por la organización investigada y que el personal investigador sigue apoyando.
- d. Distribuir y colocar en referencia un informe-resumido de los descubrimientos y resultados de la investigación para uso y de otras actividades del personal, para investigaciones futuras en el mismo campo, etc.
- e. Proporcionar a la organización investigada un documento formal en qué basar su programa de acción de la encuesta.

f. Proporcionar a la oficina de análisis administrativo un documento para observar los pasos - a fin de que las recomendaciones aceptadas sean instaladas en forma adecuada rápidamente.

2. Tipos de Informes Finales.

a. Informes orales.

1. Pueden utilizarse en investigaciones menores o en donde las relaciones de organización -- entre la organización investigada, el personal investigador y la alta gerencia son tales que no se hace necesaria la formalidad.

b. Memorandum breves.

1. Similares en sus objetivos y limitaciones -- al informe oral.

c. Informe de instalación.

1. Se utilizan cuando las recomendaciones se ins talan durante el curso de la investigación y el informe simplemente informa a la adminis tración de las medidas tomadas.

d. Informes escritos formales.

1. Hay muchos acuerdos aceptables para los in-- formes formales. El siguiente es uno muy -- común;

à) Oficios comunicando claramente su culmina

ción.

b. Portada o título,

c. Introducción, prólogo o prefacio,

1. Declaración de cómo se originó la investigación y su autorización formal.

2. Objeto de la investigación.

3. Cualesquiera reconocimientos necesarios,

d. Cuadro de materias,

e. Resumen de las conclusiones y recomendaciones,

f. Cuerpo del tema o contenido, índice,

g. Apéndice, establecimiento de los anexos, cuadros, datos de apoyo, etc. (Una variación excelente es intercalar gráficas visuales, etc, a través del informe.

3. Los resultados de la investigación generalmente se revisan verbalmente con la administración al momento de presentar el informe.

4. Las recomendaciones deberán presentarse con instrucciones, aclaraciones haciéndolas efectivas.

5. Al vender las recomendaciones a la administración y personal operativo:

- a) Las ideas deben venderse en el orden de su -- aceptabilidad. Empiece con los cambios que -- sean más aceptables para la organización in-- vestigada y para la Dirección.
- b) Es aconsejable discutir las alternativas a una recomendación básica de manera que si la idea original no es aceptable de inmediato, pueda - aceptarse una alternativa cercana en vez de -- permitir que toda la idea sea rechazada.
- c) Es recomendable que si es posible proponga du rante la encuesta; a menudo las propuestas de ideas al menudeo en lugar de una formidable - lista de cambios recomendados es el método - que tiene más éxito,
- d) Presente las recomendaciones en el momento oportuno; algunas veces es aconsejable esperar has ta el momento oportuno a la luz de la posición del programa de condición de la organización, - de las personalidades, etc.
- e) Si es posible la instalación inmediata de una recomendación, puede ser aconsejable incluir - un programa para su instalación.
- f) Debe reconocerse que la renuncia al cambio es - una reacción humana comprensible.
- g) El personal del análisis administrativo hace re comendaciones a la dirección, pero al presentar

las ideas al personal subordinado de supervisión y trabajadores es tarea de la administración de línea en la que debe ayudar el personal de análisis administrativo.

- h. Cuando sea posible hacerlo con veracidad y honestidad dé seguridades tales como:
1. Que los empleos serán protegidos por la transferencia.
 2. Que el nivel o grado serán protegidos por la transferencia,
 3. Que las normas no contemplan "el aumento de la producción sin aumento de sueldo" y que serán ajustadas a un ritmo razonable.
 4. Se harán esfuerzos para mantener los equipos de trabajo establecidos, etc.
- i. Sea paciente y diga todo, reconociendo que son las incognitas en vez de lo nuevo lo que ocasiona aprensión.
- j. Una instalación pequeña o de prueba que demuestre objetivamente cual será el efecto de una recomendación a menudo ayuda un cambio que quizá en otra forma fuera difícil.
- k. Verifique la historia de una idea en otra parte a fin de anticipar las objeciones y para tener una respuesta lógica. Esté en posibilidad de -

mencionar casos en los que la idea se ha puesto -
en práctica y función.

- l. Haga promesas que no pongan en peligro las bases de las recomendaciones; no sea necio en los pequeños detalles.
- m. Con frecuencia las modificaciones son refinamientos o modificaciones de sugerencias hechas por el grupo investigado; debe enfatizarse esto y su fuente.
- n. No hay presión para que se tomen decisiones inmediatas en los puntos no aceptados; pueden ser -- aceptados fácilmente un poco después.
- o. Considere los defectos de los cambios en las personalidades antes de proponerlos de manera que -- cuando se someta la idea pueda acompañarla con -- un plan para eliminar o minimizar los problemas de personalidad.
- p. Sea veraz; no proponga ventajas dudosas; no haga propaganda excesiva a favor de sus ideas.
- q. Las recomendaciones deben estar formuladas con -- claridad y empacadas en forma muy atractiva.
- r. La reunión meticulosa de los datos y el análisis concienzudo de los hechos es la mejor seguridad -- para la aceptación de la recomendación. En el -- análisis final rechazan la mayor parte de las ideas

debido a datos comprobatorios insuficientes u or
ganizados de mala manera.

s. Utilice la técnica del "retiro temporal". Muchas
propuestas valiosas no son aceptadas la primera
vez que se presentan.

3.6 OBSERVACION DE LOS RESULTADOS.

1. Papel que juega el personal administrativo del -
análisis durante la instalación de los resulta--
dos de la investigación.
 - a) No debe sustituir a los operadores de línea -
durante las fases de instalación.
 - b) En los casos en que la instalación implica co
nocimientos técnicos, puede requerirse a los
especialistas para la instalación adecuada.
 - c) Cuando sea necesario capacitar supervisores u
operadores para que hagan su trabajo de manera
diferente, puede necesitarse a los especialis
tas para que actúen como instructores.
 - d) Bajo algunas circunstancias quizá sea necesario
supervisar la instalación debido a debiliu
dades o situaciones de personalidad dentro de
la organización.
2. Fases de la instalación.
 - a) Prepara planes completos, incluyendo un calen
dario.

- b) Seleccione y entrene a los ayudantes clave para la instalación
- c) Diseñe y ordene formas nuevas.
- d) Supere las resistencias al cambio -explique los cambios en forma total a todos los trabajadores interesados.
- e) Utilice instalaciones piloto para descubrir "trabas" y problemas imprevistos.
- f) Prevea controles adecuados para el pronto descubrimiento de irregularidades.
- g) Revise las recomendaciones originales cuando la experiencia lo considere necesario.

3. Revisión,

- a) Cuando se lleve a cabo un proyecto, debe reconocerse la necesidad de revisarlo y debe tomarse en cuenta la asignación del tiempo del personal especializado.
- b) Debe haber un programa establecido para la revisión de manera que no se deje al azar,
- c) Los planes para la revisión deberá prepararse junto con la organización investigada de manera que estos la esperen.
- d) Mida los resultados de las mejoras midiendo el trabajo y la aplicación de normas instituidas por la administración.

e. Adapte el sistema de información de la administración a la instalación.

f. Analice los registros para anotar los resultados, la falta de adhesión al procedimiento prescrito y las posibilidades de mejores condiciones.

g. Verifique los resultados a través de la observación, de entrevistas y de otros dispositivos adecuados de investigación.

h. Tenga en mente que bajo ninguna circunstancia la revisión debe ser hecha a la ligera.

Obstáculos que deben evadirse al llevar a cabo análisis administrativos.

Aunque no es una fase positiva del análisis administrativo se presente lo siguiente a fin de evitar las causas comunes de los fracasos de las investigaciones.

1. Cuando se consideran los obstáculos comunes en la conducción de investigaciones administrativas, es importante tener en mente que la razón más común de los fracasos de las investigaciones en una mala administración interna del personal analista. Con una administración adecuada, los analistas normalmente evitarán la mayoría de los obstáculos anotados.

2. Obstáculos ocasionados por la preparación inadecuada de las investigaciones:
 - a) Fallar al tratar de definir claramente la misión de la investigación.
 - b) Fallar al tener un entendimiento claro con la alta gerencia respecto de la investigación, sus objetivos y la acción que debe tomarse al conocer los resultados.
 - c) Fallar al tratar de establecer las relaciones adecuadas entre los especialistas investigadores y la organización a ser investigada.
 - d) Fallar al tratar de poner límites definidos alrededor de la investigación, es decir, fallar al tratar de delimitar adecuadamente su alcance en vez de concentrarse en los principales problemas.
3. Fallas debido a la inadecuada recolección de datos:
 - a) Fallar al estudiar el material previo, tales como las investigaciones anteriores, los documentos del presupuesto, las críticas del exterior, etc., antes de tratar de reunir los datos respecto de las operaciones corrientes,

b) Uso de técnicas superficiales de recolección de datos cuando sólo la observación y la verificación de primera mano pueden dar información precisa sobre la cual puede basarse la acción.

c) Fallar en mantener registros precisos y completos de los hechos reunidos, debidamente ordenados de manera que puedan estudiarse en forma inteligente en las fases posteriores de la investigación; papeles de trabajo de mala calidad.

*Es una traducción
inadecuada de
Working Papers.*

4. Fallas ocasionadas por el análisis inadecuado o incorrecto de los datos.

a) Fallar al discutir los hechos con la organización que está siendo investigada o con otros que están en posición de saber a fin de determinar si los datos realmente significan lo que parecen significar.

b) Fallar al verificar los hechos aprendidos de una fuente con los hechos aprendidos de otras fuentes a fin de asegurarse que están debidamente integrados.

c) La tendencia común de saltar a conclusiones y de utilizar soluciones de patrón.

d) La tendencia a formar prejuicios tempranos y tratar de hacer que los descubrimientos posteriores apoyen estos prejuicios.

e) Fallar en no utilizar las mejores herramientas para integrar e interpretar los hechos, - por ejemplo, gráficas de procesamiento, gráficas de organización, etc.

f) Tendencia a perder demasiado tiempo en el análisis, haciendo así que los datos sobre los cuales deben venderse recomendaciones tan fuera de tiempo que la administración no tenga confianza plena que representan situaciones corrientes.

5. Fracasos ocasionados por la información defectuosa de los resultados de la investigación,

a) Fallas al discutir libremente las recomendaciones de la investigación con las personas que tienen que vivir con ellas, especialmente la administración de la organización investigada.

b) Falla al tratar de convencer a esas personas de los beneficios que se derivarán de las recomendaciones,

- c) Tendencia a tratar con personalidades en vez de el material objetivo.
 - d) Tendencia de algunos analistas a poner sus - propias personalidades en los informes; de - tratar de obtener el crédito que no les co-- rresponde; el demandar crédito que si les co rresponde pero que mejor sería si no se men- cionara.
 - e) Fallar al tratar de resumir adecuadamente y - al organizar los resultados netos de la inves tiguación en forma breve de manera que la ad-- ministración pueda actuar sin entrar demasiado en detalle.
 - f) Fallar al utilizar ayudas visuales para expli car los principios más complicados.
 - g) Fallar al considerar en forma adecuada a las personalidades involucradas, algunas veces - se obtienen mejores resultados cuando no se presenta ningún informe y todo el asunto se maneja oralmente.
- 6) Fallas ocasionadas por revisión inadecuada,
- a) La tendencia y sentimiento común de que el -- personal analista especializado sólo debe ha- cer recomendaciones y que debe divorciarse --

completamente de las responsabilidades de la -
instalación.

- b) Tendencia a concentrar los esfuerzos de la inves
tigación, al mejor personal investigador, etc. -
con proyectos corrientes con el resultado de que
los proyectos terminados no son debidamente verifi
cados para ver si las recomendaciones se han -
puesto en vigor realmente en su forma deseada y-
que están logrando los propósitos deseados.
- c) En algunos casos, el personal analista yerra en
la dirección opuesta al instalar completamente -
sus recomendaciones, dejando la administración -
de la organización investigada totalmente fuera-
del cuadro, totalmente impreparada para mantener
y apoyar los cambios hechos y generalmente con -
poca simpatía hacia ellos,
7. Las conclusiones a ser sacadas de las causas de fa-
llas en las investigaciones son:
- a) No hay forma fácil de conducir una investigación,
la minuciosidad es esencial,
- b) Las investigaciones involucran a seres humanos -
que no deben sujetarse a las soluciones precisas
que puedan indicarse en los cuadros estadísticos
en principios teóricos de organización, etc,

- c) No hay una sola forma de conducir una investigación, el personal analista especializado debe ser flexible en sus planes, métodos y enfoques,

"Los instrumentos de análisis administrativo constituyen medios para facilitar el conocimiento de cualquier unidad administrativa; permiten determinar la forma en que están realizando el trabajo, por qué y por quién; auxilian en la comprensión de las características y perspectivas, así como los niveles de eficiencia y eficacia; ayudan a precisar las posibilidades de mejoría en determinadas áreas y contribuye a la revisión y actualización de las operaciones." 8)

El análisis administrativo es uno de los elementos fundamentales para llevar adelante el diagnóstico, se ha considerado integrar este capítulo como apoyo necesario a fin de que fundamente a estudiosos de la Administración en cualquier ámbito. En toda dependencia el análisis administrativo debe ser una herramienta aplicable y acorde a la realidad que se vive en la organización, con el fin de que su integración en la organización sea periódicamente, reflejándose en un mejoramiento de la organización.

8) Carrillo Landeros Ramiro, Metodología y Administración. México. Ed, Limusa, 1982.- Página 179.

CAPITULO CUARTO, DIAGNOSTICO INTEGRAL
BAJO LA VISION DE SISTEMAS.

CAPITULO CUARTO.

EL DIAGNOSTICO INTEGRAL BAJO LA VISION DE
SISTEMAS.

" Para valorar el moderno metodo de los sistemas" es aconsejable - considerar la idea de sistema, no como una moda efímera, o una reciente técnica, sino como algo situable en el contexto de la historia de las ideas *.

Bajo esta fundamentación se presenta el modelo para comprender la operación del diagnostico considerado éste bajo la visión de sistemas, los cuales estan compuestos de varios subsistemas interrelacionados. Para este modelo nos hemos auxiliado de la obra. Sistemas Administrativos **.

4.1.-SUBSISTEMAS DEL MODELO.

Los Subsistemas considerados son los siguientes:

- SUBSISTEMA DE OBJETIVOS.
- SUBSISTEMA ESTRUCTURAL.
- SUBSISTEMA SOCIAL-HUMANO.
- SUBSISTEMA NORMATIVO.
- SUBSISTEMA TECNOLOGICO.

En todos los casos el diagnóstico de los subsistemas, debe -- relacionarse con la influencia que ejercen factores del medio ambiente que circunda a la institución, de ahí que se integre "el análisis de sistemas como un instrumento del diagnóstico"***

EL MODELO DE SUBSISTEMAS.

A continuación se presenta una gráfica de los Subsistemas -- interrelacionados y el principal contenido de cada uno de -- ellos. Ver Gráfica No. 4

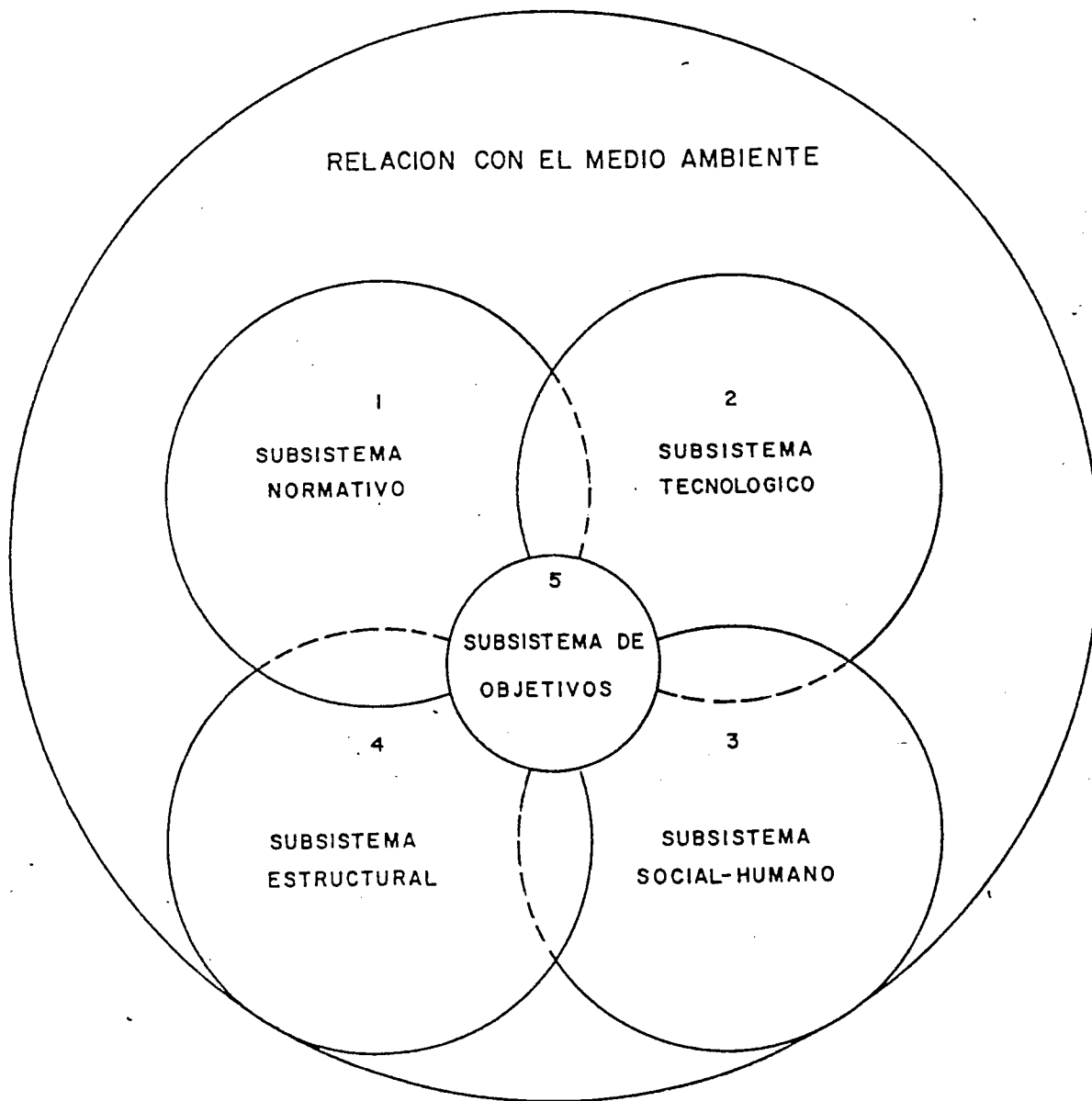
*BERTALANFFY, VON LUDWIG y otras tendencias en la teoría general de Sistemas, Madrid, Editorial Alianza, 1981, Pag. 29.

**Varios Autores, Sistemas Administrativos, Barcelona, Ed. Ateneo 1985.

***Para una mayor explicación ver. Lilien Fed Robert, Teoría de Sistemas, orígenes y aplicación en las Ciencias Sociales, México, Ed. Trillas, 1984, Pags. 144 a 155.

ELEMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO INTEGRAL
BAJO LA VISION DE SISTEMAS

MODELO DE SUBSISTEMAS



4.2.- LINEAMIENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LOS SUBSISTEMAS

4.2.1 SUBSISTEMA DE OBJETIVOS

Las siguientes preguntas, clasificadas por categoría, representan la información típica requerida para un diagnóstico del Subsistema de objetivos.

Existencia de Objetivos:

- 1.- Se determinan objetivos generales y específicos en la institución?
- 2.- Se señalan objetivos a corto, mediano y largo plazo?
- 3.- Existe Unidad entre los objetivos de la institución y los programas de trabajo de las unidades ejecutivas?
- 4.- Son los objetivos generales lo suficientemente altos para Promover el desarrollo de la institución; y a la vez alcanzables?

Proceso para la Determinación de Objetivos:

- 5.- Existe un proceso para la determinación de los objetivos?
- 6.- Participa el grupo de trabajo en la definición de los objetivos?
- 7.- Se aportan ideas sobre cómo alcanzar los objetivos en el proceso de definición de los mismos?

- 8.- Posee el grupo las habilidades necesarias para la definición de objetivos?

Comunicación y Aceptación de los Objetivos:

- 9.- Existe algún medio específico para dar a conocer los objetivos a quienes deben obtenerlos?

- 10.- Son enunciados claramente los objetivos que se desean en la institución?

- 11.- Son entendidos y aceptados los objetivos institucionales por los grupos?

- 12.- Saben los individuos como se relaciona su trabajo con los objetivos de la institución?

Cumplimiento y Adaptación de los Objetivos:

- 13.- Están los objetivos relacionados con alguna unidad de medida.

- 14.- Se están cumpliendo los objetivos señalados?

- 15.- Existe algún mecanismo para adaptar los objetivos a las demandas del medio ambiente?

- 16.- Son consistentes los objetivos aunque sufran variaciones periódicas?

4.2.2 SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

Las preguntas que se citan a continuación, clasificadas por categorías, representan la información típica requerida para un diagnóstico del subsistema estructural.

Existencia de Estructura:

- 1.- Existe una estructura básica en la institución?
- 2.- Es congruente la estructura con los objetivos institucionales,
- 3.- Ha sido incluido, el aspecto estructural, en la planeación a corto, mediano y largo plazo?
- 4.- Ha sido planeada la estructura para ser flexible?

Realidad Estructural:

- 5.- Los organogramas coinciden con la estructura real de la institución?
- 6.- Se revisan y adaptan los organogramas a los cambios de estructura?
- 7.- Conocen los individuos a quién deben reportar y a quién deben orientar en su trabajo?
- 8.- Están satisfechos los funcionarios con el subsistema estructural de la institución?

Distribución de Funciones:

- 9.- Existe alguna organización por funciones previa a la organización por puestos?

- 10.- Tienen las funciones principales el énfasis que les corresponde en la estructura?
- 11.- Existe un equilibrio entre la delegación de funciones y el control?
- 12.- Existe un equilibrio entre la asignación de funciones y la dotación de autoridad?

Unidades de Organización (Puestos):

- 13.- Están señaladas claramente las responsabilidades de las unidades de organización?
14. Se encuentra indicado en algún documento el comportamiento deseado entre unidades distintas para la ejecución del trabajo?
- 15.- Hay conciencia entre todos los funcionarios ejecutivos de una necesidad de integración para la ejecución del trabajo?
- 16.- Existen traslapes o duplicación en la ejecución de las labores?

Comunicación y Estructura:

- 17.- Es la comunicación vertical y horizontal?
- 18.- Existen filtros y procesos rápidos para la comunicación?
- 19.- La comunicación verbal o escrita es congruente con la actividad a desarrollar?
- 20.- Existe un clima o tono de la comunicación en la institución?

Toma de Decisiones:

- 21.- Facilita la estructura la toma de decisiones?
- 22.- Las decisiones en actividades importantes son tomadas por el órgano del nivel jerárquico correspondiente?
- 23.- La autoridad para la toma de decisiones se basa en un criterio del conocimiento tecnológico en la materia de la decisión?
- 24.- Condiciona la estructura al estilo de dirección de los funcionarios?

Conflictos en la Estructura:

- 25.- Existen conflictos frecuentes o fuertes entre funcionarios y sus subordinados?
- 26.- Existen normas claras para manejar estos conflictos?
- 27.- Los involucrados en un conflicto intervienen en su solución?
- 28.- El sistema de recompensas al trabajo provoca conflictos en la estructura?

4.2.3 SUBSISTEMA SOCIAL Y HUMANO

Las siguientes cuestiones, clasificadas por categorías, representan la información típica requerida para efectuar un diagnóstico del subsistema social-humano.

Papel del individuo:

- 1.- Es consciente la institución de las necesidades humanas de los empleados?
- 2.- Son las personas consideradas únicamente como fuerza de trabajo?
- 3.- En cuanto al individuo, el resultado de su actividad coincide con las expectativas de la institución?
- 4.- Determinan el comportamiento individual normas "culturalmente" integradas en la institución?

Visión del individuo de la institución?

- 5.- Tiene el individuo una visión de su realización dentro de la institución?
- 6.- Es positiva la actitud del individuo hacia aspectos como objetivos, dirección y recompensa al trabajo?
- 7.- Existen aspectos de la institución que provoquen el disgusto del individuo?
- 8.- Existe un anhelo del individuo de como quisiera que fuera la institución?

Aprovechamiento de los Recursos Humanos:

- 9.- Existe el personal adecuado, en cuanto a número y a capacidad, para el desarrollo de las actividades de la institución?
- 10.- Son utilizados todos los recursos humanos disponibles?
- 11.- Se propicia el desarrollo de una "carrera" dentro de la institución?
- 12.- Existe un estilo de dirección de los recursos humanos predominante en la institución?

Desarrollo de Habilidades :

- 13.- Se establece con claridad el conjunto de habilidades que un funcionario requiere de sus subordinados?
- 14.- Se necesita alguna capacitación técnica para desarrollar determinadas habilidades?
- 15.- Se capacita al individuo para el trabajo en conjunto?
- 16.- Existe un equilibrio en las capacidades de trabajo de las diversas unidades de organización?

Integración de Equipos de Trabajo:

- 17.- Existe el concepto o la idea de equipo de trabajo?
- 18.- Son los funcionarios y sus subordinados en verdad colaboradores?
- 19.- Están conformes los integrantes de los grupos de trabajo con el clima de las relaciones interpersonales?

- 20.- Se transmite con facilidad entre el equipo de trabajo, la información sobre objetivos, reglamentos e instituciones?

Coordinación entre grupos de trabajo:

- 21.- Se observa apoyo entre los grupos de trabajo?
- 22.- Corresponden las imágenes que se forman entre diversos grupos con su propia percepción, en el sentido de la colaboración en el trabajo?
- 23.- Existe armonía entre los grupos asesores y los grupos de línea?
- 24.- Tienen credibilidad los grupos entre ellos mismos?

Manejo de Conflictos:

- 25.- Se manejan abiertamente los conflictos del individuo en la institución?
- 26.- Tienen problemas los individuos para el trabajo en equipo?
- 27.- Se presentan interferencias de trabajo entre grupos distintos?
- 28.- Se sacan a la superficie los problemas intergrupales y se manejan abiertamente?

4.2.4 SUBSISTEMA NORMATIVO

Las siguientes preguntas clasificadas por categorías, representan la información típica sugerida para un diagnóstico del subsistema normativo.

Naturaleza de la Institución y Marco Jurídico:

- 1.- Es clara la naturaleza jurídica de la institución?
- 2.- Se conocen los ordenamientos legales positivos que tienen mayor aplicación en la institución?
- 3.- Los órganos de la institución intervienen en el cumplimiento de estas disposiciones?
- 4.- Se realiza este cumplimiento materialmente?

Relación entre la Legalidad y la Acción Administrativa

- 5.- Se entiende en la institución, que la administración debe conformarse a un subsistema normativo jurídico determinado?
- 6.- Está el sistema administrativo sustentado en el subsistema normativo?
- 7.- Se comprende la relación entre una estructura legal y el hecho social de la administración?
- 8.- Se tienen dispuestos límites a la acción administrativa sin ajustarse a las modalidades legales?

Adecuación de la Actividad Administrativa a la Legalidad

- 9.- En la institución los órganos administrativos adecúan su actuación a las modalidades legales establecidas?
- 10.- Están previstas las actividades que determinen situaciones jurídicas o sea relaciones de derechos y obligaciones?

- 11.- Las acciones jurídicas de la institución se ajustan a los preceptos legales positivos?
- 12.- Existe la información jurídica sobre la responsabilidad en que incurren aquellos funcionarios que no observan los ordenamientos legales positivos?

Función Jurídica

- 13.- Existe en la institución la función jurídica?
- 14.- Tiene objetivos específicos la función jurídica en la institución?
- 15.- Se tiene una idea clara de cuáles son los principales actos jurídicos que celebra la institución?
- 16.- Se conoce cuáles son en la institución los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos administrativos?

Procedimientos Jurídicos

- 17.- Se conoce cuáles son los procedimientos para cumplir con las disposiciones de carácter laboral en la institución?
- 18.- Se conoce cuáles son los procedimientos para cumplir las disposiciones fiscales que operan en las actividades de la institución?
- 19.- Se conoce cuáles son los procedimientos para cumplir con las leyes y reglamentos para la adquisición de bienes provenientes del extranjero?
- 20.- Se conoce cuáles son los procedimientos para cumplir con las leyes y reglamentos para la celebración y ejecución de contratos de obras?

Organo Jurídico y Atribuciones

- 21.- Están conscientes de la importancia de la función jurídica los órganos de la institución obligados a observar los ordenamientos legales?

les positivos?

22.- Existe un órgano jurídico en la institución?

23.- Se tienen especificadas las atribuciones del órgano jurídico de la institución?

24.- Cuáles son los principales asuntos que resuelve el órgano jurídico?

Competencia y Eficacia del Organó Jurídico

25.- El órgano jurídico tiene capacidad para representar a la institución ante terceros?

26.- Puede el órgano jurídico, bajo su responsabilidad y sin que se le consulte, intervenir en asuntos que juzgue de su competencia?

27.- Los órganos de la institución se comunican eficazmente con el órgano jurídico para hacerles saber asuntos que ameritan su intercesión?

28.- Se considera conveniente modificar las atribuciones del órgano jurídico de la institución y en qué rangones?

4.2.5 SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

Las preguntas que se formulan a continuación, clasificadas por categorías, sugieren la información típica que se requiere en un diagnóstico de procesos en el aspecto tecnológico.

Cuerpo Común de Conocimientos:

- 1.- Existe un cuerpo común de conocimientos sobre la operación de la institución?
- 2.- Participan los funcionarios en el establecimiento de dichos conocimientos y se comunican entre ellos?
- 3.- Existen y se conocen gráficas explicativas de los flujos de las actividades?
- 4.- En los flujos de actividades se contempla la participación de distintos equipos de trabajo?

Planeación del Trabajo:

- 5.- Los objetivos se ven reflejados en los programas de actividades tecnológicas?
- 6.- Están adecuadamente diseñados esos programas a las características de la institución?
- 7.- Existe una interrelación buscada y no casual en los programas de trabajo?
- 8.- Corresponden los programas a una actividad de planeación general de la institución?

Establecimiento de Estándares de Eficiencia:

- 9.- Existen estándares de eficiencia para cada programa de trabajo?
- 10.- Son razonables esos estándares en relación con la ejecución práctica del programa?
- 11.- Existen sistemas de evaluación de la aportación de los programas a la consecución de los objetivos institucionales?
- 12.- Están diseñados los trabajos de tal manera que propicien la superación de quienes los llevan a cabo?

Manuales de Operación:

- 13.- Se dispone de manuales de operación actualizados?
- 14.- Efectivamente se utilizan los manuales en la realización de los trabajos?
- 15.- Los funcionarios adoptan libremente los procedimientos a las necesidades concretas de operación?
- 16.- Se cumple con las medidas de control interno dispuestas por la institución?

Capacidad de Adaptación:

- 17.- Se consideran diversas alternativas para la ejecución del trabajo orientados a la reducción de esfuerzo y costo?
- 18.- Son hábiles los funcionarios responsables de la operación de la institución en la resolución de problemas específicos?

- 19.- Se adaptan fácilmente ante cambios en sistemas y políticas?
- 20.- Se orientan los procedimientos de trabajo, a partir de los resultados obtenidos en evaluaciones periódicas?

A continuación se presenta una guía para la obtención, ordenamiento y análisis de la información necesaria para un diagnóstico, alrededor de los siguientes aspectos fundamentales de la institución:

- I Información básica para el Diagnóstico.
- II Descripción y Análisis de la Institución como "Sistema Total y Abierto".*
- III Información Interpretativa.
- IV Análisis y Conclusiones.

Estas fases se desarrollan a fin de que auxilien al -- proceso del Diagnóstico Integral, bajo la visión de siste-- mas, este modelo se fundamenta con la integración de lbs sub sistemas más representativos en una organización, las fases antes señaladas seran explicadas a continuación, bajo el -- orden y la jerarquía indicada.

*La Teoría de Sistemas Abiertos en la física y biología Von Bertalanffy Ludwig, establece la teoría de sistemas como un movimiento científico y afirma: El estado característico de los organismos es el único sistema abierto; es abierto en el sentido de que intercambia material con un medio -- ambiente; mientras las entradas y salidas de materiales se producen cambios de componenetes. Las Concepciones previas sobre el estado de equilibrio que mantiene un organismo da lugar a la idea de un estado constante. El concepto de un sistema abierto que se mantiene por si mismo en un estado -- constante, representa una divergencia con los conceptos de la física clásica, que principalmente consideró sistemas cerrados. De acuerdo con la segunda ley de la Termodinámica un sistema cerrado finalmente debe lograr un estado de equilibrio con un máximo de entropía y un mínimo de ener-- gía libre. Pero bajo ciertas condiciones, un sistema abier to puede mantenerse en un estado constante.

4.3. INFORMACION BASICA PARA EL DIAGNOSTICO.

En este apartado consideramos necesario integrar las fases basicas y fundamentales de la acción de la información.

A. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION

1. Nombre o razón social
2. Dirección
3. Actividad o giro
4. Dimensiones
 - a. Volumen de operaciones
 - b. Capital
 - c. Número de empleados
5. Propósitos del contrato inicial
6. Condiciones especiales que afectan la validez del estudio
7. Primera impresión

B. DATOS HISTORICOS

1. Eventos o problemas que conducen al estudio
2. Problemas de la institución enunciados por los principales funcionarios
 - a. A largo plazo
 - b. A corto plazo
3. Historia de la institución
 - a. Fases claves en su desarrollo
 - 1) Reporte de participantes en esas fases

- 2) Reporte de agentes externos (si es posible)
 - 3) Reporte del consultor
 - b. Crisis graves experimentadas
 - 1) Catálogos naturales
 - 2) Pérdida de personal clave
 - 3) Problemas laborales
 - 4) Crisis financieras
 - 5) Cambios tecnológicos
 - c. Historia de los productos o servicios
 - 1) Cambios de los objetivos institucionales
 - 2) Desarrollo de los productos o servicios
 - 3) Exitos o fracasos relativos en el desarrollo de productos o servicios
 - 4) . Canales de distribución
 - 5) **Habilidades especiales de la institución**
 - 6) Reputación en el ramo
 - d. Costumbres y prácticas de la institución
4. Circunstancias del medio ambiente que inciden en el estudio de la institución

4.3.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA INSTITUCION
COMO UN SISTEMA TOTAL Y ABIERTO

A. DATOS ESTRUCTURALES

1. Organización formal
 - a. Organograma
 - b. Operación del sistema
 - c. Descripción de funciones
2. Instalaciones y equipo
 - a. Localización
 - b. Valor
 - c. Equipo: tamaño y función
 - d. Eficiencia relativa, obsolescencia
 - e. Implicaciones para el personal
3. Ecología de la institución
 - a. Espacio para el individuo
 - b. Espacio para las actividades
 - c. Implicaciones de la distribución del espacio
4. Estructura financiera
 - a. Planeación financiera
 - b. Estados financieros
 - c. Implicaciones

5. Recursos humanos
 - a. Número de empleados
 - b. Origen o procedencia
 - c. Niveles educativos
 - d. Niveles de habilidad
 - e. Promedio de duración en la institución
 - f. Índice de ausentismo
 - g. Índice de deserción
 - h. Índice de accidentes
6. Administración de personal
 - a. Reclutamiento
 - b. Orientación
 - c. Entrenamiento y Capacitación
 - d. Crecimiento
 - e. Promoción
 - f. Compensación
 - g. Análisis de eficiencia
 - h. Tipo de supervisión
 - i. Reglas para el empleado
 - j. Programa médico
 - k. Programa de seguridad
 - l. Programa de retiro
 - m. Programa de recreación

- n. Otros beneficios
- o. Contratación
- 7. Políticas y procedimientos
 - a. Perspectiva
 - b. Comunicación o divulgación
 - c. Conocimiento
 - d. Discrecionalidad concedida a los niveles supervisores
- 8. Ciclo de operación
 - a. Variación estacional
 - b. Variación semanal
 - c. Período base de planeación
 - d. Grado en que las actividades son reguladas por el tiempo
 - e. Actitud hacia la puntualidad
 - f. Urgencias
 - g. Preocupación institucional para el cumplimiento o terminación del trabajo

B. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

- 1. Sistema de comunicación
 - a. Insumo
 - 1) Cantidad y tiempo
 - 2) Forma de transmisión

- 3) Periodicidad
 - 4) Fuente y auditorio
 - b. Proceso
 - 1) Cantidad y tipo
 - 2) Forma de procesamiento
 - 3) Periodicidad
 - 4) Fuente y auditorio
 - c. Producto
 - 1) Cantidad y tipo
 - 2) Forma de distribución
 - 3) Periodicidad
 - 4) Fuente y auditorio
2. Estudios efectuados en la institución
- a. Reportes de consultores
 - b. Estudios de grupos asesores
 - c. Estudios de mercados
 - d. Estudios técnicos
 - e. Dictámenes y reporte financieros

4.3.2 INFORMACION INTERPRETATIVAA. FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL ACTUAL

1. Percepción de la institución
 - a. Grado de sensibilidad
 - (1) Estímulos internos
 - (A) Del personal
 - (B) De los dispositivos de la planta
 - (2) Estímulos externos
 - (A) Primarios
 - Condiciones de mercado
 - Condiciones de adquisiciones
 - Condiciones laborales
 - (B) Secundarios
 - Legislativos (impuestos y tarifas)
 - Transportes
 - Competencia
 - Desarrollo de investigaciones
 - Tendencias políticas y socioeconómicas
 - b. Grado de selectividad (atención)
 - (1) Enfoque dominante del interés

- (A) A largo plazo
- (B) A corto plazo
- (2) Enfoques importantes no considerados
- c. Conciliación entre la realidad y su percepción
 - (1) De la propia institución
 - (2) Del entorno de la institución
- 2. Conocimiento de la institución
 - a. Adquisición del conocimiento
 - (1) Métodos para su obtención
 - (A) Relativos a personal y planta
 - (B) Relativos a productos y servicios
 - (C) Relativos a recursos financieros
 - (D) Relativos a tendencias que afectan a la institución
 - (E) Reservas de recursos intelectuales
 - Habilidades de recursos internos
 - Consultores
 - Relación con instituciones afines
 - Servicios de información
 - (2) Grado de receptividad de nuevos conocimientos
 - (A) De quién
 - (B) Para qué

- (3) Rango de conocimiento
 - (A) Relativo a sus productos y servicios
 - (B) Relativo al entorno de su área de interés
 - b. Uso del conocimiento
 - (1) Cómo se integra
 - (A) Quién piensa en el uso
 - (B) Nivel de abstracción
 - (2) Cómo se organiza y sistematiza
 - (A) Comités
 - (B) Sistema de información y archivo
 - (C) Otras formas
 - (3) Cantidad y clase de uso
 - (4) Condiciones institucionales que afectan el uso de recursos intelectuales
 - (A) Habilidad para resolver problemas abstractos
 - (B) Flexibilidad
 - (C) Estilos característicos
 - c. Difusión del conocimiento
3. Lenguaje institucional
- a. Contenido de publicaciones
 - b. Ideología
 - c. Temas de publicidad

- d. Símbolos
 - e. Lenguaje de las políticas (tono)
 - f. Costumbres, tabúes, prohibiciones directas o implícitas
4. Atmósfera emocional de la institución
- a. Situación emocional
 - b. Estabilidad o variación
 - (1) Intensidad de reacciones
 - (2) Duración de reacciones
 - (3) Relaciones con el estímulo
 - c. Variación intra-institucional
 - (1) Por nivel jerárquico
 - (2) Por departamento
 - (3) Otras clasificaciones
5. Acción institucional
- a. Nivel de energía
 - (1) Consistencia o variación en la aplicación de la energía
 - (2) Periodo de alto gasto de energía
 - b. Características de la acción
 - (1) Dirección
 - (2) Flexibilidad

- (3) Planeación
- (4) Consistencia
- (5) Efectividad
- (6) Construcción o destrucción

B. ACTITUDES Y RELACIONES INTERPERSONALES

- 1. Actitudes y relaciones actuales
 - a. Tipos, diversificación, profundidad y constancia
 - (1) Con el cliente
 - (2) Con la competencia
 - (3) Con el empleado
 - (4) Con el funcionario
 - (5) Otros
 - b. Aspectos sobresalientes
 - (1) Positivos
 - (2) Negativos
 - c. Orientación masculina - femenina
 - (1) De la organización
 - (2) En relación al giro o ramo
 - d. Fenómeno de transferencia
 - (1) En relación al consultor
 - (2) En relación a la institución
 - (3) En la relación interpersonal

2. Relaciones con las cosas y las ideas
 - a. Calidad e intensidad de las relaciones
 - (1) Simbolismo
 - (2) Personificación inconsciente
 - b. Concepción del tiempo
 - (1) Visión del pasado, presente y futuro
 - (2) Cómo es planeado el futuro para ...
 - c. Concepción del espacio
 - (1) Como una preocupación local
 - (2) Con un criterio cosmopolita
 - d. Significado psicológico del trabajo
 - (1) Para relacionarse con el medio ambiente
 - (A) En términos económicos
 - (B) En términos de habilidades
 - (C) En términos de ideología
 - (D) En términos de defensa psicológica
 - (2) Para cumplir un contrato psicológico (expectativas)
 - (3) Para canalizar energías
 - e. Autoridad, poder y responsabilidad
 - (1) Cómo se contempla el poder
 - (A) De otras instituciones

(B) Con relación al entorno

(C) Internamente

(2) Cómo se maneja la autoridad

(3) Cómo se maneja la responsabilidad

f. Posiciones sociales, éticos y políticos

3. Actitudes intrapersonales

a. Cómo se perciben y se sienten

b. Cómo piensan y sienten que son percibidos por -
otras personas

c. Cuáles son las aspiraciones comunes

4. Relaciones intraorganizacionales

a. Gente clave

b. Grupos significativos

c. Implicaciones

4.3.3 ANALISIS Y CONCLUSIONESA. PATRONES DE ADAPTACION DE LA INSTITUCION

1. Apreciación de los efectos del entorno en la institución
 - a. Históricos
 - (1) Benéficos
 - (2) Dañinos
 - b. Presentes
 - (1) Benéficos
 - (2) Dañinos
 - c. Futuros
 - (1) Benéficos
 - (2) Dañinos
2. Apreciación de los efectos de la institución en el entorno
 - a. Históricos
 - b. Presentes
 - c. Futuros
3. Reacciones
 - a. Del entorno
 - b. De la propia institución
4. Apreciación de la institución
 - a. Recursos importantes

- (1) Materiales o tangibles
(financieros, patentes, planta, equipo, comunicaciones, transportes).
- (2) Funciones
(incluido liderazgo y actitudes)
 - (A) Orientación a la realidad
 - (B) Valores e ideales
 - (C) Dominio de la tarea
 - Cumplimiento del contrato psicológico
 - Crecimiento y desarrollo
 - Comportamiento orientado a la tarea

b. Deficiencias importantes

- (1) Materiales o tangibles
- (2) Funciones
 - (A) Orientación a la realidad
 - (B) Valores e ideales
 - (C) Dominio de la tarea

c. Nivel de adaptación

- (1) Actividades normales de adaptación
- (2) Actividades adaptativas de primer orden
- (3) Actividades adaptativas de segundo orden
- (4) Actividades adaptativas de tercer orden

d. Visión general de la efectividad

B. SUMARIO Y RECOMENDACIONES

1. Situación actual
2. Análisis
 - a. Histórico o genético
 - b. Dinámico
3. Conclusiones y pronósticos
4. Recomendaciones

Fue necesario consolidar este capítulo a fin de concluirlo con bases fundamentales de ahí que se incluye: la - integración e interpretación de los factores, los cuales se -- vinculan durante la dinámica e interacción del sistema y los subsistemas, considerando la personalidad como producto de la historia, la institución como un sistema integral y abierto, así también el funcionamiento y comportamiento, los cuales para una mayor explicación se exponen en el siguiente apartado.

4.3.3.1 INTEGRACION E INTERPRETACION DE LOS
FACTORES.

Bajo este marco de referenica del Diagnóstico Integral con una visión de sistemas y como también de los lineamientos que brin dan una guía fundamental para la obtención de la información y una estructura básica para obtenerla, así como también anali--zarla en las diferentes facetas que se vinculan con los facto--res de la organización.

Se integra a este modelo la visión de un corte seccional de -- una institución (sistema o subsistemas) en un momento dado, -- analizando a la luz de su historia y de su entorno, se considera fundamental contemplar los componentes necesarios:

4.3.3.2 LA PERSONALIDAD COMO PRODUCTO DE LA ...
HISTORIA.

Un ser vivo no es solamente un conjunto de sistemas gastroin--testinales, cardiovascular, motor y nervioso interconectados, sino que adopta una personalidad única e irrepetible, y una capacidad para actuar en su entorno de manera espontánea: es un producto de su historia y de sus capacidades.

Lo mismo sucede con las instrucciones, que adquieren unici--

Agua 2

dad e irrepetitividad en el desarrollo de sus funciones, a -
despecho de similitudes de estructuras, procedimientos, per-
sonal o técnicos. Por tanto, es indispensable conocer esa -
integración de características no muy evidentes que denoten
a la institución (información general primaria).

4.3.3.3 LA INSTITUCION COMO UN SISTEMA INTEGRAL Y ABIERTO.

La institución considerada como un todo es un sistema integrado
por subsistemas interrelacionados. A su vez, es un compo-
nente de sistemas más grandes: La Administración Pública Federal,
una economía nacional, una comunidad. Afecta y es afec-
tada por otros sistemas, así se le considera como un sistema
abierto o total.

La concepción de un organismo como un sistema abierto requie-
re considerar sus tres funciones principales: A) mantenimien-
to del equilibrio entre sus subsistemas internos, B) entre el
sistema y otros sistemas y C) entre el sistema en sí mismo y
los sistemas mayores de los cuales es parte, en orden de so-
brevivir (Descripción y análisis de la institución como un -
sistema total y abierto).

4.3.3.4 EL FUNCIONAMIENTO Y COMPORTAMIENTO.

Así como los organismos vivos disponen de energía, la institución la acumula a través de sus miembros, y sobre todo de sus actitudes, para lograr un funcionamiento adecuado a sus objetivos.

Los seres vivos se adoptan, o sea se relacionan con su entorno para sobrevivir, modificando o controlando su propio comportamiento tanto como el medio ambiente exterior actúa en ellos. Las instituciones tienen sus problemas de adaptación, a veces sus subsistemas internos no funcionan bien juntos, otras sus entornos cambian tan significativamente que adaptaciones estructurales no funcionan efectivamente. Las instituciones también reciben perjuicios de sus entornos o entran en conflicto por objetivos y propósitos contradictorios con el medio ambiente. Todas estas condiciones deben ser conocidas para evaluar la adaptación del comportamiento institucional y su adecuación funcional (información interpretativa).

Se ha considerado necesario basarse en la teoría general de sistemas con el fin de integrar a esta tesis un enfoque moderno y olvidar lo clásico y tradicional, es así que después de haber concluido este capítulo, reafirmamos que cualquier organización se puede diagnosticar con un enfoque integral bajo la visión de sistemas.

Fundamentandose con los subsistemas de objetivos, estructural, social-humano, normativo y tecnológico, con el cual nos auxiliamos y también con el modelo para la evaluación del funcionamiento de la Administración Pública *, siendo también elemento fundamental el marco teórico metodológico del Diagnóstico Administrativo, ambos constituyen el apoyo básico para el estudio del Diagnóstico de la Administración Pública y sus premisas básicas estos serán tratados en los siguientes capítulos de la investigación.

* Carrillo Castro Alejandro. Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Pública, Tesis Doctoral. FCP y S, UNAM, México 1981.

TERCERA PARTE.

CAPITULO QUINTO; MARCO TEORICO METODOLOGICO
DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

MARCO TEORICO METEOROLOGICO DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Este apartado se basa en la obra de Maurice Aumage,⁹⁾ el cual hace ~~toda~~ una fundamentación sobre las técnicas de organización y de la gestión administrativa.

La Aceptación "Diagnóstico", proviene directamente del lenguaje médico y significa determinar de acuerdo con los síntomas.

Expresado de otra forma: antes de adoptar una acción de organización, es preciso examinar los problemas que se presentan y exigen la necesidad de reorganización. Después se propone la acción adecuada y necesaria para solucionar los problemas que se han localizado. Antes de lanzarse a una acción cualquiera, es necesario este diagnóstico. Ello puede requerir sólo unos instantes para una pequeña operación, pero muchos meses para una operación de envergadura.

5.1 ESTRATEGIA DE INTERVENCION.

Implica definir las acciones a seguir con un orden establecido y respetado,

A menudo, una solicitud de organización se limita a una sola frase, más o menos ambigua: "Vea usted: algo no marcha bien en nuestra organización. Generalmente el analista o estudioso de la organización administrativa designado se lanza a

9) Guide Pratique D'organisation Administrative.- París.- Les Éditions D'organisation.- 1979.

campo libre sobre el modelo de apoyo , para volver muchos me-
ses más tarde con un atractivo informe. La respuesta que a-
menudo se le dirige es: "Pero yo nunca le pedí todo esto". De
ahí la decepción del interesado, creyéndose víctima de una ma-
quinación, cuando el principal responsable de su fallo es él-
mismo.

Es preciso entrar rigurosa y concretamente al campo de
la acción a emprender. El análisis correspondiente, para que
resulte rápido y sucinto debe ser exhaustivo. De acuerdo con
los mandos de la organización, es preciso determinar aquello-
que es parte integrante del problema y lo que se excluye de
él.

Los mandos deben emitir sus opiniones, adoptando una -
postura sobre los aspectos en litigio del problema planteado.¹⁰⁾
El organizador debe obtener un resultado satisfactorio, con -
respuestas claras y precisas sobre todos los puntos dudosos -
e incluso anotar la ambigüedad de ciertos datos.

Debe desconfiarse de los efectos de impresiones prees-
tablecidas, creadas por ciertos problemas. Una dificultad, a-
menudo, oculta otra. Un problema de detalle puede anular el -
verdadero problema, origen de las molestias que se han propu-
esto eliminar. Por ejemplo, un problema de transporte, es en-

10) El problema se debe ver con una óptica integral a fin de que
se vinculen y se relacionen unos con otros, dando así el pro-
blema global o parcial fijándose según el procedimiento metó-
dico: inductivo, deductivo que se utilice.

realidad un problema de servicios de apoyo, un problema de gestión puede ser un problema de estructuras, etc.: es decir, la autoridad que ha solicitado la organización no se ha apercebido más que de una parte del problema y por lo tanto hay que formular éste nuevamente tan claro y completo como sea posible.

Es necesario que todos los interesados con responsabilidad jerárquica, estén presentes en el momento de determinar la intervención o, por lo menos, que sean consultados. El problema queda entonces debidamente expuesto y la autoridad solicitante de la intervención identificada y "responsabilizada" ante su solicitud.

5.2 INVESTIGACION SOBRE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.

a) Causas Externas.

Un problema tiene a menudo su origen en un sector extraño al sector solicitante. Es entonces necesario recoger la opinión de éste, respecto a la intervención proyectada, pues el problema presentado, una vez resuelto, podrá tener relación con muchos de los restantes sectores.

Asimismo, es necesario consultarles antes de emprender cualquier acción que podría inquietarles y perturbar su labor.

b) Causas Internas.

Debe identificarse con precisión el origen del problema.

c) Causas Técnicas.

Tales causas son fáciles de identificar comparándolas con servicios similares de dentro o fuera de la organización. Muy a menudo los responsables apabullan al organizador sobre estas causas, Los datos técnicos pueden modificarse, pero sin rebasar un cierto límite que conviene precisar.

Por ejemplo:

- Defecto en el proceso operatorio.
- Irregularidad en la carga de trabajo.
- Funcionamiento insuficiente de las máquinas.

d) Causas Estructurales.

Estas son en general las más difíciles de identificar.

Conciernen a la estructura de los puestos de trabajo, la formación y los enlaces. para abordar este aspecto en el diagnóstico, es preciso construir un organograma acorde a la realidad del sector, dialogando con los interesados. Las preguntas fundamentales a aplicar son: ¿De quién depende usted? ¿Quién puede promoverlo?

Rápidamente se esboza un planteamiento que revela todas las ambigüedades estructurales en las cuales se realizan las actividades particulares de cada uno permitiendo tener una idea clara sobre el reparto y cargas de trabajo, con lo cual se establece rápidamente un clima de confianza entre el estudioso de la organización y los interesados, que se dicen tener entonces, se confían seriamente en aquél es decir si ha cumplido y ha dado respuesta a lo establecido en su plan de trabajo.

Es así que en cuanto más importante es el problema de estructuración más extensa y detallada es la investigación.

5.3 OBSTACULOS ANTE LA PROBLEMÁTICA.

Debe conocerse hasta dónde puede llegarse sin chocar con una oposición de principio y sin salirse del ámbito del asunto. Si no se pone atención en ella el problema corre el riesgo de afectar a toda la organización de la institución, hasta llegar a la conclusión de que tal o cual responsable está de más. Por lo tanto, es preciso hacerse continuamente la pregunta: ¿Este problema forma parte de la investigación o no?, ello permite permanecer estrictamente en los límites de la función prevista. Si un aspecto del problema no debe incluirse en la reorganización, es preciso examinarlo de nuevo y considerar que se trata de una dificultad que ha surgido.

5.4 LOS PRINCIPIOS DE LA INTERVENCIÓN.

Desde el estudio de diagnóstico es conveniente considerar las posibles soluciones, así como estudiar los diferentes procesos para alcanzar la solución deseada. "Se logra esto por medio de un cuestionario?"¹¹⁾

11) Ver anexo en el cual se fundamenta en un cuestionario básico, con el cual se puede uno auxiliar para empezar a captar la información necesaria de la organización en estudio.

- ¿Por un análisis detallado?
- ¿Por un análisis global?
- ¿Por una investigación de campo? y
- ¿Por investigación documental.

Es preciso exponer las ideas tratando sobre ellas, hablando con los que rodean al organizador y muy especialmente con los propios interesados, recoger las objeciones y escoger aquella metodología de intervención que tenga bases de ser la más aceptable. En un proyecto importante, pueden plantearse algunos cuestionarios para facilitar la elección.

5.5 DETERMINACION DE LOS MEDIOS PARA SU EJECUCION.

Es preciso poseer una rápida intuición acerca de los medios más posibles a poner en práctica, tanto en el plan humano como en el material; asegurándose cerca de los interesados de que no existe ningún obstáculo de importancia para esta puesta en práctica. Por ejemplo ¿puede la sección desprenderse de algunos miembros para realizar tal o cual análisis? ¿Puede por otra parte, concebirse la instalación de una máquina ruidosa? Dentro de lo posible el organizador debe trabajar sólo, de forma que minimice la importancia de la reacción de rechazo, la cual no podrá evitar. Los medios humanos provenientes del exterior deben, como norma, quedar -----

reducidos a un mínimo estricto.

5.6 DETERMINACION DEL PROGRAMA DE ACCION.

El acto final del diagnóstico consiste en la redacción de un informe preciso y concreto, acompañado de un plan de operación prevista. El diagnóstico es el resultado de las operaciones precedentes y permite suprimir cualquier posible ambigüedad en el espíritu de los interlocutores. La reducción se realiza sobre un plan standard, cuyos principales apartados son:

- Campo de intervención;
- Causas del problema;
 - *Causas Externas;
 - *Causas Internas;
 - *Causas técnicas;
 - *Causas Estructurales;
- Dificultades del problema;
- Principios en que se basa la intervención;
- Medios a poner en práctica.
- Recursos a disponer.

Conviene completar el diagnóstico mediante un plan de actuación. La duración de la intervención deberá concretarse así como el costo necesario para su puesta en práctica.

Teniendo en cuenta las eventualidades inevitables en toda realización, es preferible sobrevalorar que subvalorar el tiempo necesario, ya que la primera fecha fijada será recor-

dada por la organización solicitante y cualquier demora en los plazos le parecerá intolerable.

El párrafo final del diagnóstico contendrá los resultados previstos e igualmente un cálculo económico exacto de las ventajas previstas, el cual se argumentará al máximo. Al igual que en cuanto a las fechas, conviene no exagerar las ventajas previstas, ya que el solicitante criticaría después duramente un diagnóstico que con sus conclusiones optimistas le hubiese inclinado a adoptar decisiones erróneas u onerosas.

Si no es posible pronunciarse con precisión sobre la calidad de las ventajas, es preciso fijar al menos el margen de incertidumbre que lógicamente cabe esperar respecto a estas ventajas.

Cuanto más impreciso sea el diagnóstico, mayor resultará, lógicamente, este margen del no saber qué hacer.

5.7 BENEFICIO DEL DIAGNOSTICO.

El diagnóstico se transmite a la jerarquía competente, la cual lo examina y lo devuelve, anotando eventualmente a mano las observaciones más o menos importantes, o notas de referencia aclaratoria.

Si las críticas u objeciones se refieren solamente a detalles, el documento servirá simplemente como un cuaderno de notas, pero si las críticas afectan por su importancia, a-

la labor realizada, será preciso rehacerlo totalmente, teniendo en cuenta estas nuevas iniciativas. En general, un segundo estudio es suficiente para obtener un diagnóstico que sirva como pliego de condiciones para la operación.

El diagnóstico es una operación fundamental que conviene realizar siempre, cualquiera que sea la amplitud de la operación realizada, pues permite apartar muchas ambigüedades, conciliar puntos de vista opuestos y en especial, ayudar al solicitante a formular convenientemente sus deseos.

Asimismo se presenta a menudo el caso en que, aún cuando el diagnóstico sea suficiente, la operación proyectada no se lleva a efecto. Si se acepta el diagnóstico, la acción de organización se realizará en excelentes condiciones'

*Revisar el diagnóstico
no por...*

Para mayor seguridad, interesa dividir "a priori" por los dos las ganancias previstas en el diagnóstico y calcular si - incluso de esta forma la operación es todavía rentable.

5.8 PLAN DE ACCION PARA LA ORGANIZACION.

Una acción de organización debe desarrollarse siempre siguiendo el mismo plan o sea el proceso lógico por excelencia. Los métodos de este planteamiento ya fueron expuestos por Descartes en su obra "El discurso del método",¹²⁾

ver el estudio

12) DESCARTES RENE.- Discurso del Método.- Segundo de los Métodos, Los Principios de la Filosofía, la Metafísica.- Madrid.- La ciencia.- La Moral 1966.

Lo esencial del método propuesto por Descartes -- puede resumirse en algunas de las frases siguientes:

"El Primero, no admitir jamás como verdadero ninguna cosa que no se conociera evidentemente ser tal; es decir: evitar cuidadosamente la precipitación o la prevención y no comprender - en mis juicios sino lo que se presentara tan clara y distintamente a mi espíritu que yo no tuviera ninguna ocasión de ponerlo en duda.

El Segundo, Dividir cada una de las dificultades que encontrase en tantas partes como pudiera y fuere necesario para resolverlas mejor.

El Tercero, Dirigir ordenadamente mis pensamien--tos comenzando por los objetos más sencillos y más fáciles de conocer para subir poco a poco, como por grados, hasta el conocimiento de los más completo, y suponiendo asimismo un orden entre los - que se procedieran naturalmente unos de otros.

Y el último, En hacer en todo enumeración tan completa, y tan generales revisiones, que estuviese seguro de no omitir nada".¹³⁾

El examen de estas reflexiones nos conducen al plan de acción para desarrollar una dinámica de la organización, en las siguientes etapas:

1. ° La elección;
2. ° El análisis;
3. ° La crítica constructiva;
4. ° La creación;
5. ° Las pruebas.

Pasemos a examinar sucesivamente estos cinco factores, definiendo lo que cada uno supone, de la forma más concreta - posible.

13) -----
Ob. Cit. Páginas 34 y 35.

5.8.1 LA ELECCION:

La elección consiste en definir de forma precisa y concisa la labor a desarrollar. Cualquier labor de organización debe ser tanto más precisa cuanto más confusas aparecen sus fronteras o límites y cuando sus implicaciones con los demás servicios no se conozcan exactamente.

El defecto clásico que se observa en el joven organizador es su tendencia a pretender reorganizar la totalidad de la institución partiendo de un pequeño problema de detalle.

Puede definirse la labor a ejecutar describiendo su contenido y, si esto no es suficiente, concretando más sus límites, es decir, precisando lo que forma parte de aquella labor e incluso aquello que no forma parte de ella.

Es frecuente apreciar en importantes tareas organizativas que se dejan cabos sueltos, bien debido a indicaciones verbales, bien a una explicación en exceso reducida. Los resultados, si existen, no son precisamente excelentes y el esfuerzo realizado al describir minuciosamente esta labor conduce a menudo a plantearse cierto número de preguntas que es preciso aclarar antes de lanzarse a las fases siguientes. Es necesario que no exista ninguna ambigüedad en la tarea solicitada.

siendo fundamental que quede un esquema escrito, aunque sea en una sola línea, en particular en el momento de concluir la intervención.

Si la tarea solicitada queda modificada por quien cursó la orden en el transcurso de su ejecución, es preciso plantear de nuevo la elección y hacerla llegar cuando antes al interesado.

La elección es en cierta forma el contrato de trabajo al cual es posible añadir cierto número de cláusulas o convenios. Es la garantía de origen del organizador, pues debe saber a lo que se expone y a lo que se ha comprometido con quien ha solicitado sus servicios.

5.8.2 EL ANALISIS.

Es una de las fases importantes y la más delicada. La calidad de la reorganización depende de la calidad del análisis.

El problema inicial consiste en fijar el grado de detalle del análisis que va a realizarse. ¿Se llegará hasta un nivel de máximo detalle, o bien se contentará con un estudio global, a grandes rasgos? Si el análisis es excesivamente detallado se corre el riesgo de hundirse en un exceso de informaciones, con lo que será entonces difícil tener un panorama correcto del problema. A la inversa, una visión demasiado global de las cosas motivará conclusiones arriesgadas, no permitiendo en consecuencia resolver el problema.

Analizar es ante todo hacerse varias preguntas; el analista desconfía de los elementos subjetivos, las opiniones interesan muy débilmente, únicamente prevalecen los hechos, por

tanto, el organizador, desde el estadio del análisis, debe hacer abstracción de toda idea preconcebida y observar su campo de estudio con la mayor objetividad, limitándose a transcribir los hechos observados con escrupulosa fidelidad.

La crítica principal que formulan los "analizados" en contra del analista consiste en que éste no conoce la tarea que analiza y no es raro observar que algunos colaboradores declaran que son necesarios veinte años de experiencia para alcanzar tal o cual puesto. Es cierto que el organizador no conoce "a priori" el trabajo y por ello necesitará que se lo expliquen para comprender, a medida que realice su labor, los elementos que se le aportan o bien los que él va a ir localizando,

Si conoce el trabajo, tendrá tendencia en pasar rápidamente a actividades que cree conocer suficientemente, pero que no habrá incluido en su programa,

Es necesario tener "ojo de lince" al efectuar un análisis; ciertos autores lo definen como el "ojo de un niño" - ávido de saberlo todo,

El análisis debe adaptarse a la naturaleza del problema en estudio. Es allí donde se desarrolla la intuición del organizador, ya que no se precisa un martillo para aplastar una mosca, sino que los instrumentos deben ser siempre apropiados

a la labor a desarrollar

5.8.3 LA CRITICA CONSTRUCTIVA.

No existe crítica sin análisis. La crítica "a priori" no es acción propia de un organizador, ya que debe ejercitarse sobre todos los factores del problema desglosados previamente.

La crítica debe ser constructiva en el sentido de que se considere como una puesta a prueba. Debe oponerse para proponer mejor. Debe ser además virulenta, total, despiadada, metódica. Nada debe escapar a la misma.

La base de la crítica la constituyen una serie de preguntas que pueden agruparse en la forma siguiente.

-Quién	}	Por qué
-Qué		
-Dónde		
-Cuándo		
-Cómo		

Quién: Es preciso identificar a los ejecutantes reales de cada actividad: ¿Quién hace aquello? y por qué; así como el objeto o documento responsable de tal o cual actividad, haciéndose la pregunta del por qué.

Qué: ¿Qué es lo que se ha hecho? y por qué. Es la descripción de la acción objeto del trabajo a organizar o sea la-

materia propia de la tarea.

Dónde: Es la localización efectiva en el espacio de la ejecución de la tarea y en los colaboradores. ¿Por qué esta localización, existe una razón para dicha localización? Si es afirmativa, ¿por qué?; de no ser así ¿por qué?

Cuándo: Es la localización efectiva en el tiempo de la ejecución de la tarea y de los colaboradores. ¿Por qué se ha escogido aquella hora?

¿Se puede cambiar? En caso afirmativo, ¿cuándo? De no poder ser, ¿por qué?

Cómo: ¿Cuáles son los medios puestos en acción los procedimientos, los métodos y los colaboradores? ¿Por qué se sigue este proceso? ¿Puede considerársele aceptable? De no ser así, ¿por qué?

Todas estas preguntas tienen como objetivo desarrollar la crítica e integrar a todos en el proceso a seguir. Tal actitud es la más parecida a la del niño deseoso de saber cuanto le rodea y que pregunta incansablemente el por qué de las cosas.

La crítica es necesaria, si bien existe el peligro de caer en un exceso a la inversa, o sea considerar que nada tiene un sentido o una razón. Cuanto existe tiene el mérito de existir y no es forzosamente estúpido. La evolución implica

Únicamente que aquello que pudo ser útil dentro de una determinada época se vea actualmente caduco o anticuado. En algunos casos puede considerarse estúpida tal o cual actuación, por carecer del necesario análisis. Por tanto, antes de llegar a una conclusión de ineptitud es preciso ser prudentes y plantear diversas hipótesis que expliquen tal anomalía.

5.8.4 LA CREACION.

Representa la fase creativa de la organización. Prolonga la etapa precedente y puede sintetizarse con ayuda de las preguntas:

Qué:	suprimir
Quién:	} es preciso una tendencia a la mejora, permutando o simplificando las operaciones.
Dónde:	
Cuándo:	
Cómo:	

Toda crítica debe aportar un elemento creativo, teniendo presente todas las dificultades planteadas previamente en el momento de la ELECCION. Es entonces cuando la intuición y el sentido de lo concreto del organizador deben manifestarse.

5.8.5 LAS PRUEBAS.

La prueba sanciona las cuatro etapas precedentes. Si la prueba es satisfactoria, esto indicará que el trabajo, realizado ha sido correcto. El ensayo permite ver la realidad,

permitiendo también mejorar aquello que no es correcto.

Existe una tendencia natural a resistirse a la prueba. Muy a menudo el organizador se desprende de esta etapa y la confía a otra persona. Es el fallo ante el temor a la realidad, es igualmente, sin duda, el resultado de un estado del espíritu y de una educación. Efectivamente, la mentalidad anglosajona tiene como eje lo concreto y sitúa en primer plano esta fase experimental. La mentalidad latina afirma, por lo contrario, la primicia del razonamiento. El resultado consiste en sentirse satisfecho con razonamientos astutos e inteligentes, si bien aplicados a datos falsos o incompletos, con lo que los resultados serán forzosamente inciertos.

No existe organización¹⁴⁾ sin pruebas y pretender lo contrario equivale a oponerse a cualquier tentativa de organización. ¡Cuántas veces se ven empresas de organización cuyas acciones son sistemáticamente trabadas! Existe la costumbre de solicitar estudios cuya aplicación no se produce nunca y cuyos elementos de base son totalmente inútiles y gratuitos. Este aspecto capital del problema descuida sistemáticamente. Para convencerse de ello, es suficiente examinar la cantidad de estudios encargados por las empresas. El estudio así planteado es el mejor medio para sepultar cualquier acción concreta.

Existen diferentes tipos de pruebas:

Pruebas o ensayos sobre una maqueta: Es la simulación,

14) G. March, James, A, Simon Herbert. Teoría de la Organización México, Ed. Ariel 1981, ver Capítulo Primero Págs. 1 al 10.

del resultado de la reorganización sobre una pequeña célula creada al efecto, que reproduce las condiciones de una explotación normal. La célula de ensayo puede ser mucho más reducida que la explotación.

La ventaja de este método es que no perturba el servicio en actividad del cual se realiza todas las pruebas necesarias antes de afectar los colaboradores.

Ensayo o prueba única; Se aplica sobre sí misma los resultados de la creación. Este método posee la ventaja de ser económico y muy fácil de poner en práctica.

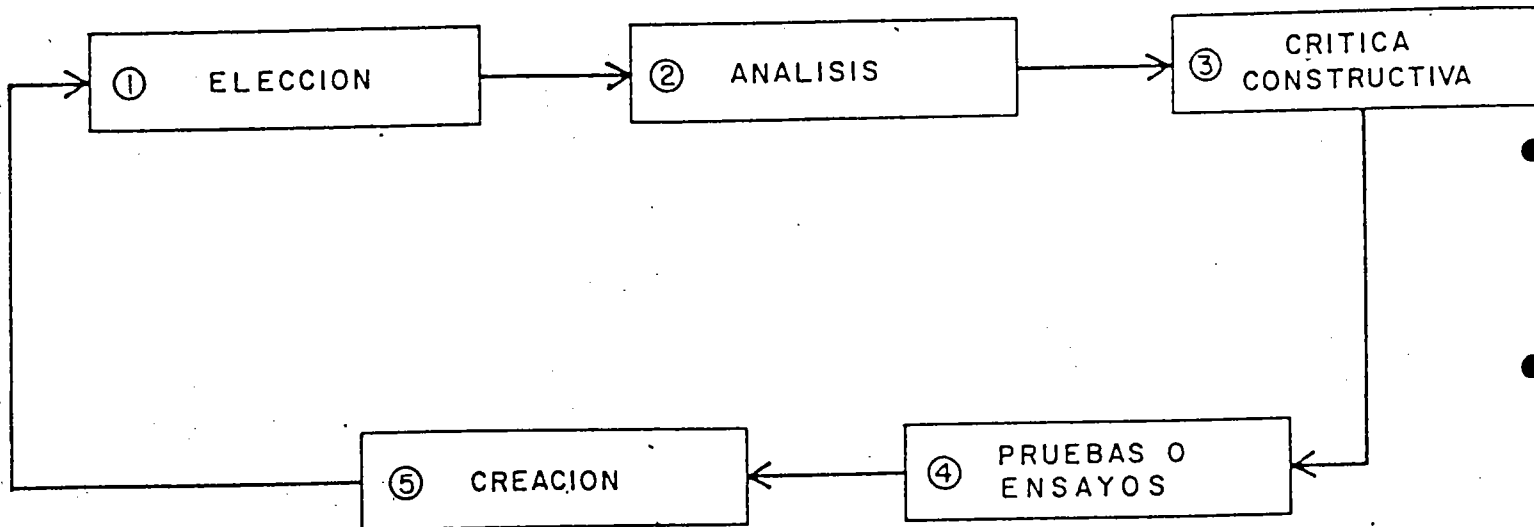
Prueba en blanco; Su aplicación se realiza en gran lujo de medios, pero su resultado no participa en la producción. La ventaja de este método estriba en reducir totalmente las eventualidades de la puesta a punto y conseguir datos totalmente ciertos y comprobables.

Pruebas de doble proceso; Se sigue manteniendo el proceso normal, si bien se implanta en paralelo un nuevo proceso. Este nuevo método toma en consideración una unidad de acción cuyo desenvolvimiento sigue atentamente, corrigiendo cualquier posible dificultad. El uso de este método aumenta progresivamente hasta absorber toda la tarea y entonces el antiguo método ya va disminuyendo también progresivamente, hasta que, de no existir ningún problema, se abandona totalmente. Ver gráfica No. 5

Esta es la solución que ofrece más flexibilidad pues se puede volver al antiguo método caso de surgir dificultades insalvables. Su inconveniente radica en su elevado precio por la cantidad de colaboradores exigibles y también por el espacio que ocupa.

Gráfica No. 5.

SECUENCIA CRONOLOGICA DE LAS ETAPAS DE UNA ORGANIZACION



Si estos factores no son concluyentes, ello supone que se ha cometido algún error en el curso de una o de varias etapas precedentes. Deberá entonces empezarse nuevamente desde el principio, es decir, a partir de la elección hasta conseguir el resultado previo.

El marco teórico es básico y necesario para todo diagnóstico administrativo ya que transforma como acción a seguir para el estudio y sistematización coherente de lo que se va a hacer integrándose así los medios y fines de la organización.

5.9 CRITERIOS METODOLOGICOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES.

Muchos de los problemas a los que se enfrenta una organización en su reestructuración, transformación, modernización o mejoramiento administrativo se deben a la carencia de una metodología aplicativa, acorde a la realidad existente de la organización en estudio, de ahí la necesidad de establecer el seguimiento ordenado y sistematizado del Diagnóstico Administrativo de la organización, teniendo muy en cuenta los siguientes criterios:

Primero: De una manera integral se debe abordar la dependencia en estudio, a fin de analizar y comprender con claridad los componentes (Personal, Recursos: Financieros, Materiales y Otros).

Segundo: Debe de existir una visión de la estructura, coherentes y apegándose a los lineamientos establecidos por el órgano responsable, a fin de exista una aprehensión en los hechos administrativos, comprendiendo así la realidad de la organización.

Tercera: Contemplar el orden analítico tratando de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico administrativo.

Cuarta: Finalmente detectar y justificar la problemática captada en la dependencia en estudio de Diagnóstico.

Debe de tenerse en cuenta lo expuesto: En lo correspondiente a su ámbito de estudio definido y claro, es así que la organización debe de llevar adelante el mejoramiento Administrativo de su organización, a fin de cumplir con sus objetivos fijados.

Para llevar adelante este compromiso en el cumplimiento en sus propósitos, es necesario reformar, nacionalizar, cambiar, modernizar, optimizar, perfeccionar, conforme a las necesidades de la organización a fin de proyectar un mejoramiento administrativo con estrategias adecuadas.

La metodología que a continuación se presenta está fundamentada principalmente en los capítulos anteriores.

Es así que haremos una reflexión sobre la acción Metodológica en su ámbito conceptual.

La Metodología comprende un determinado número de vocablos cuya significación figurada puede producir confusión si no se tiene cuidado. Se habla en efecto, alternativamente, de enfoque, método, técnica. Vamos a intentar, en primer lugar, precisar estas diferentes nociones refiriendonos a un ejemplo simple, y claro.

- a) Hay que averiguar quién toma las decisiones en una organización administrativa dada. La cuestión puede estudiarse en el plano formal o en el real.

Veámosla, en primer lugar, en el plano formal, Diremos que el estudio del problema se hará según un enfoque jurídico. Si examinamos todos los textos reglamentarios que implican atribución de competencias podremos, según el método deductivo determinar la distribución de responsabilidades entre los diferentes escalones del servicio. El resultado de este razonamiento podrá además dar lugar a la construcción de un organograma, que no es otra cosa que la puesta en práctica de una técnica de representación gráfica, todo lo ocurrido, se fundamenta con el apoyo del Diagnóstico aplicado en la organización, a fin de continuar con otros puntos de interés de la Dependencia en estudio, continuamos con el diagnóstico,

Si queremos ahora conocer la verdadera línea jerárquica, la que resulta de los hechos y no de los textos, nos bastará con sustituir el enfoque jurídico por el enfoque sociológico. En esta perspectiva, utilizando la técnica del inventario, podemos elaborar la lista de las decisiones, efectivamente adoptadas por referencia a los adoptantes reales. Después el método inductivo permitirá clasificar todas estas decisiones por grandes categorías para dar una representación esquemática del ejercicio real de la decisión.

La Metodología es la forma como se estudia básicamente y se aborda cualquier problema administrativo bajo la captación y acertación del Diagnóstico a fin de saber las causas y los efectos donde se localizan, en sí dónde está el mal funcionamiento a problemas de la organización,

Según el estado actual de nuestros conocimientos, de abordar unos problemas determinados, no busca soluciones, sino la elección de los modos de encontrarlos, integrando los conocimientos adquiridos sobre los métodos vigentes en las distintas disciplinas filosóficas Administrativas, auxiliándonos con el Diagnóstico Administrativo.

Si la metodología es una, puesto que es el proceso intelectual de todo conocimiento organizacional para la reestructuración, no obstante recibe un doble aspecto: apunta al conocimiento para facilitar la acción de la propuesta ubicando y guiando al estudio básico del Diagnóstico Administrativo.

De ahí la importancia que tiene el que se cuente con una metodología para el Diagnóstico, originándose una acción metodológica de inducción y análisis al proceso de diagnóstico, el cual tiene como fundamento integrar todos y cada uno de los componentes que interactúan en la dinámica de la organización a fin de que el estudio de la reestructuración observe en su análisis y dictamen todas y cada una de las ventajas y desventajas que favorecen a la institución, de ahí que se integran las etapas básicas para el análisis organizacional, a fin de lograr el mejoramiento administrativo.

Como apoyo a este apartado hemos considerado necesario incluir como propuesta básica la dinámica que se debe de seguir en el estudio y diagnóstico de una organización.

Este proceso lo contemplamos bajo tres fases principales: inicia, continúa y termina vinculando así todo procedimiento integral como sus herramientas de apoyo, es recomendable confrontar y asumir bajo una visión integral el diagnóstico por lo que las etapas que se indicaran y desarrollan en el siguiente punto pueden ser tomadas como base o guía adaptandolos a la Problemática de Diagnosticar.

Que a lo que contiene por
Marco Terro

PROPUESTA BASICA PARA AUXILIAR EN EL PROCESO DEL
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA ORGANIZACION,

DINAMICA A SEGUIR EN LA ORGANIZACION EN ESTUDIO

HERRAMIENTAS DE APOYO

FASE PRIMERA. INICIA.

a. PLANEACION.

1.1 Definir el propósito del estudio.

1.2 Comprender plenamente el propósito del estudio.

1.3 Planear las fases y volumen de trabajo

Listado de Personal

Listado de Procedimientos

Observación Directa o Indirecta.

1.4 Determinar el tiempo disponible para la investigación.

Programa de Trabajo

Presupuesto por Areas

Gráfica de GANTT.

Gráfica de Redes

Encuestas

1.5 Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.

Cuestionarios de funciones, procedimientos, estadísticas, tiempo, hombre-actualidades, medicina del trabajo.

1.6 Obtener la autorización del "Programa de Trabajo", a que se sujetará la investigación y los medios para obtener la información

Análisis Costo Beneficio.

b. CAPTACION DE INFORMACION.

1.7 Realizar la presentación con funcionarios y trabajadores.

Juntas

1.8 Determinar la información mínima necesaria, siendo esta: correcta, completa, válida, integrándose formularios, reportes y archivos

1.9 Recopilar la información (leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, estadística, informes sobre estudios anteriores de organización y métodos, anuarios, esquemas de organización, lista de puestos, manuales, reglamento interior).

Aplicación de cuestionarios a Servidores Públicos. Procedimientos, estadísticas. Tiempo-hombre-actividad. Entrevistas, investigación documental, observación directa e indirecta.

Observar leyes, reglamentos, duplicidad de funciones, falta de coordinación, des-terminación, campos de actividad, sistemas de monucación, problemas de eficiencia, niveles jerárquicos, líneas de mando control administrativo, etc.).

Recopilar Formas y reportes en uso.

1.9.1 Propósito; ¿Qué hace? ¿Por qué se hace?

1.9.2 Lugar; ¿Dónde se hace? ¿Por qué se hace allá?

1.9.3 Sucesión; ¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace entonces?

1.9.4 Persona; ¿Quién lo hace? ¿Por qué lo hace?

1.9.5 Medios; ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace de ese modo?

Recomendaciones. Estudiar hechos no opiniones. Investigar las causas no los efectos. Atender razones. No hacer caso de excusas. No confiar en la memoria. Preguntar constantemente.

1.10 Verificar la información.

Cuadros Resumen.

1.11 Asegurarse que la información se encuentre completa.

1.12 Elaborar gráficamente el resultado de la investigación.

Organogramas,

Organogramas por función.

Organogramas Departamentales.

Cuadro de Distribución de funciones.

DINAMICA A SEGUIR EN LA ORGANIZACION EN ESTUDIO

HERRAMIENTAS DE APOYO.

Gráficas de Procedimientos
Gráficas de Operaciones

Gráfica de Formas y Reportes.

Gráfica de Estadística.

Gráfica de la disposición del mobiliario y equipo.

Cuadro de distribución de áreas y,

Flujo de la documentación.

FASE SEGUNDA: CONTINUA.

C. ANALISIS DE LA INFORMACION BASICA PARA EL DIAGNOSTICO.

2.1 Estudiar la información recopilada con objeto de diagnosticar las deficiencias actuales, entre otras:

2.1.1. Existencias de invasión y duplicidad de funciones.:

2.1.2. Funciones innecesarias o que corresponden a otra área.

2.1.3. Tramos de control excesivos.

2.1.4. Coordinación deficiente.

2.1.5. Comunicación deficiente.

2.1.6. Falta de autoridad para cumplir con las funciones asignadas.

2.1.7. Falta de especialización en los puestos.

2.1.8. Realización de trámites innecesarios.

2.1.9. Formas y reportes con diseños deficientes o innecesarios.

2.1.10 Inexistencia de reportes periódicos a los Funcionarios Superiores.

- 2.1.11 Condiciones del mobiliario y equipo deficientes para cumplir con las actividades del personal.
- 2.1.12 Espacio insuficiente.
- 2.1.13 Deficiente productividad o responsabilidad del personal en las actividades designadas.
- 2.3 Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad y considerarlo en relación con el todo. (¿Qué debería hacerse?. ¿Cuándo debería hacerse? - - ¿Quién debería hacerlo?. ¿Cómo debería hacerse?)
- 2.4 Establecer las alternativas que se ofrecerán a la solución del problema (eliminando, combinando, cambiando, simplificando).

FASE TERCERA: TERMINA.

d. PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO.

- 3.1 Preparar los documentos para su discusión

Organogramas o funcionales, diagramas de procedimientos, formas o in-formes nuevos o rediseñados estimación de ventajas.

- 3.2 Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de los Funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones que se investigaron.

- 3.3 Exponer a los Funcionarios el desarrollo de la información recopilada y su diagnóstico (Propuestas),

Exposición de objetivos, explicación descriptiva de las gráficas y mejoras que se aprecien.

Anotación de conclusiones.

- 3.4 Obtener el acuerdo de los diferentes funcionarios sobre cada propuesta. No perdiendo de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa del personal responsable de la ejecución o dirección.

3.5 Estimular las decisiones.

f. RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES.

4. Realizar las modificaciones necesarias en las organogramas, funciones, diagramas de procedimientos, formas, etc.

Conclusiones última presentación.

4.1 Exponer nuevamente a los servidores públicos la información hasta obtener su aprobación definitiva.

4.2 Elaborar las gráficas, formatos, instrucciones, etc., que se deberán presentar en la implantación.

4.3 Preparar el acuerdo del C. Secretario del Ramo para su implantación.

4.4 Obtener las antefirmas en el acuerdo y firma del C. Secretario del Ramo.

e). IMPLANTACION.

5. Reunir al personal necesario y/o materiales para realizar la implantación. (Empleados, equipo, mobiliario, local, formas, otros suministros).

Estadísticas de volumen de trabajo.

5.1 Planear las etapas en que se llevará a cabo la implantación.

Programa de trabajo.

5.2 Realizar reuniones previas con los servidores públicos con objeto de informarles -- sus funciones o procedimientos a seguir.

Juntas, cursillos, seminarios, etc.

5.3 Llevar a cabo la implantación a través de los directivos responsables.

5.4 Realizar los ajustes en materia de sistemas que se consideren necesarios.

5.5 Elaborar los manuales y presentarlos a los Funcionarios responsables para su aprobación.

Manual de Organización
Manual de Administración.
Manual de Procedimientos
Manual de Servicios.

5.6 Realizar las modificaciones necesarias.

5.7 Entregar el Manual a los Servidores Públicos responsables, previo acuerdo del C. Secretario del Ramo.

DESCRIPCION DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO

ETAPAS DEL ESTUDIO EN
QUE SE ELABORA.

I II III IV V VI

DESCRIPCION DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO	I	II	III	IV	V	VI
LISTA DE PERSONAL	X					
LISTA DE PROCEDIMIENTOS	X					
PROGRAMA DE TRABAJO	X					
PROGRAMA DE TRABAJO (GRAFICA DE GANTT)	X					
CUESTIONARIO DE ANALISIS ADMINISTRATIVO	X	X				
GUIA DE ENTREVISTA	X	X				
REPORTE DE PRODUCTIVIDAD	X	X				
CUADRO DE DISTRIBUCION DE ESPACIO		X				
HOJA DE TRABAJO PARA LA RECOPIACION DE DATOS		X				
ORGANOGRAMA		X	X		X	
ORGANOGRAMA FUNCIONAL		X	X			
GRAFICA DE PROCEDIMIENTOS		X	X		X	
GRAFICA DE PROCEDIMIENTOS		X	X		X	
GRAFICA DE PROCEDIMIENTOS		X	X		X	
GRAFICA ESTADISTICA			X			
CUADRO ESTADISTICO			X			
CUADRO DE DISTRIBUCION DE AREAS Y FLUJO DE LA DOCUMENTACION			X		X	
DISEÑO DE FORMA IMPRESA			X		X	
PRESENTACION DE PROYECTO CON BASE EN LA ESTADISTICA			X			
MANUAL DE ORGANIZACION						X
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS					X	X
INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACION DE FORMAS IMPRESAS						X

ETAPAS DEL ESTUDIO

a) Planeación
b) Captación de la información

d) Presentación del Diagnóstico
e) Recomendaciones y Observaciones

5.10 MARCO DE REFERENCIA DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA COMO UN SISTEMA.

Desde el punto de vista programático, se puede considerar que la aplicación del enfoque de sistemas a la administración consiste en los tres pasos siguientes:¹⁵⁾

1. Considerar la organización como un sistema.
2. Elaborar un modelo.¹⁶⁾
3. Emplear una tecnología de la información como una herramienta para la elaboración del modelo y para la experimentación con el mismo; es decir, la interpretación

La elaboración de un punto de vista de sistemas para una organización significa fundamentalmente que el administrador adopta una filosofía del mundo, de su organización y de su papel en ese mundo, así como un nuevo punto de vista acerca de él mismo y de su papel en el seno de la organización y de este mundo. Desde luego, esa filosofía del administrador, que se defiende aquí, es la concepción de los sistemas. No puede haber dudas de que se trata de una nueva filosofía para el --

15) -----
 Para una mayor explicación ver *Autar?* Sistemas Administrativos. Barcelona, Ed. Ateneo, 1984. Este apartado se basa en esta obra la cual considera que cualquier organización puede ser enfocada como un sistema que opera en un ambiente cuya influencia se ejerce, a su vez en la organización, estudiando los conceptos de entrada (INPUT), salida (OUTPUT), proceso, caja negra, medio ambiente y retroacción, la obra contempla: Los Elementos Básicos del Sistema, varios enfoques respecto a la concepción de sistema, modelación global destacando la posibilidad de utilización de sistemas.

16) Badeou Alain. El Concepto de Modelo Base para una Epistemología Materialista de las Matemáticas.- México, Siglo Veintiuno, 1976. En esta obra nos basamos para la fundamentación y elaboración del Marco Teórico del Modelo.

administrador en funciones. El postulado básico de la concepción de los sistemas (es decir, asegurar un conocimiento adecuado del sistema pertinente total antes de buscar un conocimiento preciso del funcionamiento de las "partes") se opone claramente a todo lo que se ha enseñado al administrador o a todo lo que ha captado a través de su propia experiencia -- personal.

Tradicionalmente las organizaciones están departamentalizadas según líneas funcionales. Por ejemplo, en las empresas encontramos departamentos como el de producción, ventas, finanzas y contable. Las organizaciones no comerciales siguen señaladas por nombres como distritos, divisiones y sectores, en todos estos casos el ejecutivo o administrador individual percibe su propio nicho como el todo y, en consecuencia, se esfuerza por mejorarlo y optimizarlo. Pero, en realidad, la extensión del territorio de un administrador en particular queda determinada por el comportamiento de toda la organización de la cual forma parte.

Un administrador orientado hacia los sistemas es un administrador de la totalidad, lo cual no implica que los participantes organizativos con responsabilidades que abarcan toda la organización pueden elaborar un punto de vista de sistemas. Todo administrador puede ser administrador de sistemas en la medida en que su enfoque sea regido por los dos principios siguientes:

J. M. J.
1967

1. Se debe comenzar siempre con el universo o contexto global. Una organización de principios regenerativos que se manifiestan frecuentemente como sistemas de energía (y/o de información) de los cuales todas nuestras experiencias y posibles experiencias son tan solo ejemplos locales.

2. Cada vez que se trace un círculo, desee inmediatamente salir del mismo.

El administrador cuyo estilo está orientado por estos dos principios comienza su investigación del mundo que lo rodea, no reuniendo ni analizando los hechos correspondientes a acontecimientos ocurridos en "su" departamento, sino más bien identificando su universo, es decir, su departamento, en la medida en que afecta el ambiente y es afectado por éste. Esta definición del departamento del administrador junto con su ambiente determinará de una manera provisional el límite de su sistema.¹⁷⁾ Con respecto a este sistema, el administrador deseará conocer los insumos, procesos, productos, retroacciones y relaciones, así como atributos, su búsqueda de estos determinantes del sistema comienza con la elaboración de un modelo conceptual. De este modo el modelo se convierte en el vínculo entre el fenómeno real y el sistema del administrador. La Figura 1 describe la relación entre el fenómeno real (FR), el modelo (ML) y el sistema (SI), Ver Gráfica No. 6

17) Dándose así el principio del diagnóstico el cual detecta; --- cuáles son los problemas de la institución?, Quién puede y -- debe involucrarse en la resolución de los problemas, otorgando alternativa para la toma de decisión al Directivo de la -- Organización.

EL SISTEMA, EL MODELO Y EL FENOMENO REAL

EL SISTEMA (SI): Un conjunto de objetos, aunado a un conjunto de relaciones entre los objetos y sus atributos.

Un sistema (SI) es una representación organizada del fenómeno real, expresada en función del parámetro del sistema (por ejemplo, entradas, procesos, salidas y retroacciones) y relaciones en el sistema (por ejemplo, flujos de información o canales de comunicación). Los sistemas deben ser isomorfos con el fenómeno real.

EL MODELO (ML): Una abstracción del fenómeno real, una estructura conceptual.

Un modelo formal representa los esfuerzos del investigador por encuadrar el fenómeno real (FR) en un esquema lógico. Por consiguiente, el modelo (ML) es la estructura conceptual del fenómeno real (FR) o realidad.

EL FENOMENO REAL (FR): Un sumario ordenado de las características del mundo físico y social que afectan el comportamiento.

NOTA: El modelo (ML) es siempre "más pequeño" que el fenómeno real o el sistema; el sistema debe ser tan complejo como el fenómeno. Existe un homomorfismo entre el modelo y la realidad, pero un isomorfismo entre el sistema y la realidad.

FUENTE: Varios Autores, Sistemas Administrativos.

Modelo sistema?
El modelo debe ser lo más pequeño

El investigador orientado hacia los sistemas, que -- observa los fenómenos desde el punto de vista " total " - - - (integral), los percibe como un sumario ordenado de los rasgos del mundo físico y/o social que afectan su comportamiento. En este contexto, el recuadro cuyo título es "fenómeno real" - - - (FR) representa la interpretación por el observador de aquello que ocurre realmente en el mundo exterior, desde luego, la - - - opinión de que FR es la "realidad" del observador es apoyada - por el hecho de que el propio observador en un momento poste-- rior puede modificar el fenómeno real para hacer frente a cam-- bios originados por nuevos elementos de juicio o nuevos datos. También es apoyada por el hecho de que otro observador, con -- antecedentes iguales o similares, puede concebir un "cuadro" - diferente del fenómeno real. En síntesis, el fenómeno real re-- presenta el resultado final de la secuencia de actividades men-- tales del investigador (observación más formulación de concep-- tos) y no el resultado del sistema sensorial solo.

Como se señaló anteriormente, el investigador de los fenómenos reales orientado hacia los sistemas los tratará como tales , es decir, como complejidad ordenada u organizada que exhiben ciertas características, como son: orientación -- hacia una meta, estabilidad, capacidad de automejoramiento o -- aprendizaje, apertura, etcétera. En todo caso, si el investi-- gador estudiara el fenómeno real como un sistema, pronto descu-- briría su imposibilidad, aunque solo fuera por la gran comple-- jidad. Por ende, lo que en realidad hace es modelar el FR. El..

modelo (ML) es una representación del FR pero con mucho menos detalle que el propio FR. Se debe recordar nuevamente que el pensador de sistemas está más interesado que nadie en adquirir un conocimiento adecuado del FR. Por tal motivo, el modelo (ML) solo incluye los factores o elementos absolutamente necesarios para una descripción aproximada del FR. El proceso de modelación no es un ejercicio que se realiza de una vez por todas, sino que se le debe concebir como un conjunto de varios modelos provisionales que describen de una manera adecuada la concepción que el científico tiene del FR. Al sintetizar las tres partes principales de la gráfica 6, el universo real percibido como el fenómeno real (FR) se estudia como un sistema, convirtiéndolo en primer término en un modelo (ML). Trabajando entre el FR y el ML, el investigador orientado hacia los sistemas llegará con el tiempo a un sistema (SI) que será tan complejo como el propio fenómeno real (FR). Nunca se destacará en exceso este último punto. Se debe señalar de una manera clara pero terminante que la concepción de los sistemas no propicia la simplicidad conceptual. La aparente simplicidad del proceso de modelación es solo de naturaleza temporaria. Se la utiliza como un medio para abarcar la complejidad inherente al FR. El "sistema" final que se empleará para tratar la situación del mundo real debe ser tan complejo como el fenómeno real (SI = FR), lo cual, desde luego, es dictado por la Ley universal de la variedad requerida: la complejidad se trata mediante la complejidad.

¿De qué manera un administrador realiza estas elecciones o decisiones con respecto al mejoramiento del sistema? ¿Qué es un mejoramiento? Estas son algunas de las preguntas que se han formulado los estudiosos de la administración en lo que va del siglo. Las respuestas dadas hasta ahora se podrían disponer en una serie continua que va del conocimiento completo del proceso de administración en un extremo a la ignorancia completa en el otro. En el extremo del conocimiento completo se concibe al administrador como alguien que resuelve problemas de una manera racional, confrontando la identificación, el cálculo y la evaluación de soluciones alternativas de un problema dado, para lo cual solo dispone de recursos limitados, incluyendo el tiempo. Teniendo en cuenta estas restricciones, se supone que el administrador maximiza el grado de mejoramiento de un sistema dado. Encarada de este modo, su tarea es bastante simple: elegir la alternativa que optimiza la función -- objetivo, al mismo tiempo que satisface todas las restricciones captadas en el diagnóstico,

En el extremo de completa ignorancia de la serie continua, la tarea del administrador está envuelta en un aura de misticismo. Nadie sabe realmente de qué manera toma ciertas decisiones; ¡Ni siquiera el propio administrador! Y, desde luego, si él mismo no sabe cómo adoptó la decisión de elegir la alternativa X y no la alternativa B ¿De qué modo podría saberlo algún otro?

Como ocurre en la mayor parte de los casos, la verdad se encuentra en algún punto entre estos dos extremos. Si bien es absolutamente cierto que no todo lo que se hace (o no se hace) un administrador se pueda expresar en un modelo -cuantitativo, con seguridad es falso que no se pueda expresar nada en tal forma. Además, admitiendo que un administrador no es simplemente una máquina aritmética-lógica (una computadora, por decirlo así), con seguridad es falso que nada de lo que hace pueda ser realizado por una máquina de ese tipo. Si tal es la situación, si parte de lo que hace un administrador puede ser enfocado en forma científica mediante un esfuerzo de alguna otra persona, y parte de lo que hace no puede ser manejado por nadie más que por el mismo, ¿De qué manera se puede lograr hacer cosas en una situación organizativa real?

La respuesta a la pregunta anterior es realmente simple y se puede formular de la manera siguiente: Se puede dividir toda situación administrativa (de decisión) en dos partes; 1) La decisión preparatoria y 2) la decisión de medidas. Cada una forma parte integral del mismo proceso de administración (o decisión), tal como lo ejecutan dos personas diferentes. Lo que uno encuentra en las situaciones reales de los administradores no es un indagador de hechos o un organizador de hechos que no toma ninguna decisión (staff), ni tampoco un individuo supercalculador, que realiza elecciones o establece criterios (administrador), sino más bien equipos de

individuos igualmente competentes y que realizan iguales aportes, cada uno de los cuales ejecuta una parte de una actividad real y complicada, denominada, a falta de mejor nombre, decisión organizativa. Ambas partes están vinculadas en una relación simbiótica de naturaleza bipolar, que significa que ninguno de los dos puede sobrevivir (ejecutar su tarea) sin la cooperación del otro. Ambas partes se proponen mejorar el mismo sistema y cada uno prepara el terreno para la ejecución de la tarea del otro.

En gran medida los problemas administrativos son de carácter futuroológico; requieren soluciones cuya puesta en práctica afectará a conocimientos futuros. En la medida en que el futuro es imprevisible, el administrador debe realizar inferencias a partir de una información incompleta. Sus inferencias sobre la base de una información incompleta están tanto más realistas cuanto más comprenda todo el problema.

Al analizar las diferencias entre la concepción analítica y la concepción de los sistemas, se destacó que el punto de vista de los sistemas propiciaba que el investigador orientado hacia los sistemas se esforzara en lograr un conocimiento adecuado de todo el fenómeno pertinente, en lugar de un conocimiento preciso del mismo. Ahora que tenemos razones para creer que los problemas de administración son, por su naturaleza, juegos de información incompleta, podemos advertir la importancia de la búsqueda realista de un conocimiento

adecuado, y la futilidad del esfuerzo del pensador analítico por lograr un conocimiento preciso.

La comprensión de los problemas administrativos - presupone comprender que el que a) La vida es un sistema orgánico como una institución es un proceso progresivo, b) Adquirimos conocimientos acerca de la totalidad, no observando las partes sino -- observando el proceso de interacción entre las partes y el todo y c) Lo que se observa no es la realidad misma, sino la concepción del observador de lo que ocurre.

Una vez asegurada esta comprensión de todo el sistema pertinente, es relativamente fácil comprender una situación específica (problema, y/o oportunidad). El proceso de diagnóstico debería señalar por lo menos una serie de prescripciones alternativas, entre las cuales el director de organización debería de -- elegir una, para la toma de decisiones.¹⁸⁾

Una vez que hemos fundamentado el marco de referencia de la Organización Administrativa como un sistema, continua mos con su aplicación en un contexto y universo determinado de la Administración Pública ya sea microadministrativa o macroadministrativa como lo contemplaremos en el siguiente ~~apartado~~ de esta investigación.

18) Jones J. Morgan.- Introducción a la Teoría de Decisiones Representación y Servicios de Ingeniería, S.A.- México 1979. Ver - Capítulo primero.- Páginas 1 a 6.

W. J. Morgan

CAPITULO SEXTO, EL CASO DEL DIAGNOSTICO
EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

CAPITULO SEXTO.

EL CASO DEL DIAGNOSTICO EN LOS PROCEDIMIENTOSADMINISTRATIVOS.

Mediante el conocimiento amplio e integral de los procedimientos, es factible lograr una concepción clara, sistemática y ordenada de las actividades que se realizan en una unidad administrativa. Para tal fin, es indispensable que al emprender una investigación de esta naturaleza se considere con carácter fundamental, la aplicación de una metodología que permita la percepción de la realidad operativa de los procedimientos que se estudian. 19)

En este capítulo se presentan una serie de orientaciones bajo la visión interna de la organización, siendo -- así macroadministrativa, mesoadministrativa y microadministrativa para apoyar la identificación, el análisis y el diagnóstico de -- los procedimientos, con base en un conjunto de pasos ordenados, que comprenden recopilación, integración y análisis de informa-- ción que permita la estructuración de procedimientos ya estableci-- dos o por implantarse.

Recopilación de la Información.

En esta etapa se recaban documentos y datos en general, que una vez organizados, analizados y sistematizados, po-

19) Para profundizar en el desarrollo de este capítulo consultar: Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos, Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos, México, 1981.

sibilitan el diseño de los procedimientos tal y como operan en el momento.

Como aspecto inicial de esta etapa, se debe realizar un examen global de las actividades que se desarrollan en el área en el cual se va a actuar, a efecto de identificar: la fuentes de información, magnitud y alcance del estudio y, en general, prever las acciones necesarias para iniciar la recopilación de datos referentes a las actividades que se efectúan,

A continuación y en caso de que la investigación no este orientada a un procedimiento en particular, debe integrarse un registro general de los procedimientos de trabajo, en el que se incluyan los que se realizan totalmente en las áreas, - así como en los que interviene en menor grado y que son iniciados y/o continuados en otras unidades.

Este registro debe ser una simple relación que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos y la unidad o unidades que intervienen en su ejecución.

6.1 Fuentes de Información.

Son cuatro las fuentes principales a las cuales se puede acudir a obtener información, sobre procedimientos ya establecidos o por implantarse:

- Los archivos de la unidad administrativa;
- Los responsables y empleados;
- Las áreas de trabajo; y
- El destinatario del producto.

6.1.1 Archivo de la Institución.

Los archivos de la institución son los receptáculos de los documentos oficiales y de ellos es posible obtener en mayor o menor grado información sobre procedimientos de trabajo. Es necesario revisar exhaustivamente el archivo central y los de las áreas de estudio para localizar el mayor número de documentos existentes, acerca de las actividades y operaciones que son efectuadas por las diferentes unidades administrativas.

En los archivos también se localizarán las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la institución, como son; leyes reglamentos, decretos, acuerdos, ordenes circulares internas y manuales administrativos.

6.1.2 Responsables y Empleados.

Cuando no se cuenta con la suficiente documentación o en su caso, esta es obsoleta o poco confiable, se requiere a-

curdir directamente a los responsables de las áreas de investigación, los cuales pueden aportar información muy valiosa para el análisis, diseño e implantación de procedimientos.

También las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos. Cuando se localizan procedimientos ampliamente documentados, es conveniente analizarlos conjuntamente con los responsables del área y con el personal encargado de su ejecución, para determinar si responden o no a la realidad operativa.

6.1.3 Areas de Trabajo.

Como complemento a cualquiera de las fuentes de información anteriores, está la observación directa del trabajo en las oficinas donde se labora. Existirán ocasiones en que debido a la distancia sea difícil recurrir a todas las áreas de trabajo donde se aplica el procedimiento o procedimientos en estudio; tal es el caso, de las unidades administrativas foráneas o desconcentradas y descentralizadas.

Sin embargo lo recomendable será observar directamente la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para ----

tener una idea real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos. Lo anterior se traducirá en un factor relevante para que se proyecten los procedimientos idóneos en correspondencia a una realidad operativa,

6.1.4 Destinatario del Servicio.

En esta última fuente de información, se involucra directa o indirectamente al usuario del servicio o producto que se proporciona pues es indudablemente en el que recae el total de beneficio u objeto del procedimiento y quien puede emitir un juicio evaluatorio de la calidad y oportunidad del servicio.

Tal servicio puede contar, por su naturaleza, con aprobación o rechazo del destinatario, por lo que es conveniente captar con imparcialidad la opinión o comentario, dándole únicamente elementos tales como la adición, eliminación, combinación o simplificación de los elementos que lo relacionan con el procedimiento que lo involucre,

6.2 Técnicas para Recopilar Información. 20)

Los datos que se recopilen deberán contener una des-

20) Para una mayor claridad sobre la recopilación de la información ver; José Luis Kramis Juvenal, Sistemas y Procedimientos Administrativos, México, Ed. Rac, 1982.

cripción detallada y exacta de la forma como se desarrollan -- las actividades que integran el procedimiento, lo cual evitara recoger información insuficiente que lleve a formular conclusiones o acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones.

Para recopilar información detallada para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos, es necesario actuar - sistemáticamente utilizando las técnicas y los elementos que - las integran que a continuación se enuncian. Es importante señalar que no es recomendable aplicar estas técnicas en forma aislada y que por lo general se usa una combinación de ellas.

- Investigación documental.
- Investigación de campo.
- + Encuesta.
- + Observación directa.

6.2.1 Investigación Documental.

A partir de la recopilación de documentos, se inicia la investigación documental, que consiste en la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros contables, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante -

para el estudio.

En algunas ocasiones dicha información está contenida en escritos que no son oficiales como puede ser el caso de notas o registros que sean llevados discrecionalmente por el personal, por lo que en caso necesario se recurriría a ellos para captar información.

6.2.2 Encuesta.

Las encuestas comprenden la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación. En algunos casos se aplican cuestionarios a fin de que las diversas entrevistas que se efectúen, ofrezcan homogeneidad en su contenido.

Esta técnica se considera de gran utilidad, tanto para levantar información preliminar al análisis de procedimientos como para los efectos de plantear cambios o modificaciones a los mismos. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a los responsables o empleados que intervienen en un mismo procedimiento, así como al destinatario -- del servicio.

6.2.3 Observación Directa.

La observación directa puede ser realizada por los técnicos o analistas en el lugar u oficina donde se desarrollan los procedimientos. A partir del análisis de la información recabada, se procurará sostener pláticas con algunas de las personas que laboran en las áreas de investigación y que están directamente involucradas en el procedimiento que se estudia.

- Recomendaciones.

Una vez que se han recabado los datos, para facilitar su integración, es recomendable que la información que se obtenga se organice en una o varias carpetas con apartados específicos por cada procedimiento de trabajo que se estudia. También se considera pertinente que conforme se obtenga información sobre algún aspecto, se elabore un documento de trabajo que sirva de memoria para el diseño posterior del procedimiento. En el caso del procedimiento existente es necesario aplicar un inventario inicial (Formato A).

Análisis de la Información.

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, ya que para poder diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere realizar un examen crítico de la información que se recopila a través de la investigación documental o las encuestas y observaciones directas en las oficinas de trabajo. El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de

obtener un diagnóstico que muestre la realidad operativa.

Para analizar la información recabada es conveniente responder a estos cuestionamientos fundamentales; Qué, Quién, Cómo, Cuándo, Dónde y Porqué se realiza el trabajo.

¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que de estas se obtienen. En el caso de un procedimiento, se trata de saber que operaciones se efectúan para lograr el cometido o propósito del mismo.

¿Quién lo hace? Se refiere a las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento y al factor humano, ya sea como individuos o como grupos y a sus aptitudes para realización de un trabajo específico; también se cuestionan las actitudes del personal hacia el trabajo y las relaciones laborales entre las personas y grupos.

¿Cómo lo hace? Este corresponde a los métodos y técnicas aplicadas para realizar el trabajo y la manera en que ha sido adoptado y adaptado en la institución. Así también, acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las labores.

¿Cuándo se hace? Se debe contemplar la información

sobre la secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

¿Dónde se hace? Se refiere a la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

¿Porqué se hace? Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Con esta pregunta también se pretenden conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimientos y así poder saber si alguno o algunos de estos no tienen objeto que se sigan desarrollando.

Con la finalidad de realizar oportunamente el análisis de los datos, hay que seguir los siguientes pasos:

- Conocer el hecho o la situación que se analiza.
- Describir la situación que se analiza.
- Separar las partes a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- Examinar críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio -

de clasificación elegida, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos.

- Definir las relaciones que operen entre cada elemento, considerándolos individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto de las circunstancias que los rodean,
- Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación,

6.3 Presentación de la Información.

Cuando ha sido recabada, integrada, y analizada la información, es posible proceder a graficar los procedimientos, siguiendo las operaciones que secuencialmente se verifican hasta el término del procedimiento por el que se obtiene el producto correspondiente,

En la elaboración de manuales de procedimientos es conveniente emplear técnicas de diagramación accesibles y de fácil interpretación para todos los empleados así como para otras personas ajenas a la institución,

En el presente capítulo se recomienda una técnica

para la representación de procedimientos administrativos, que --
reune los aspectos básicos y que a la vez es una herramienta ---
útil de trabajo. Por su sencillez permite dar una idea clara y -
precisa de las actividades involucradas en un procedimiento, a -
todas aquellas personas que, aún cuando no tengan un amplio cono-
cimiento de las técnicas administrativas, puedan identificar y -
operar eficientemente los procedimientos.

Esta técnica comprende dos grandes aspectos: la -
descripción del procedimiento y su diagramación.

6.3.1 Descripción de los Procedimientos.

Con el propósito de plantear adecuadamente esta -
técnica se incluye en este apartado el formato que se considera
a aplicar, así como el instructivo para el llenado del mismo. --
(Ver Formato B).

6.3.2 Diagramación del Procedimiento. Los diagramas representan en for-
ma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un
determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o mate-
riales. Muestran las unidades administrativas o los puestos que
intervienen por cada operación descrita.

Los diagramas de flujo presentados en forma senci-
lla y accesible dentro del manual, proporcionan una descripción
de conjunto que facilita la comprensión de los mismos. Ver gráfi-
ca No.7

6.3.3 INVENTARIO INICIAL DE PROCEDIMIENTOS.

Es necesario que para iniciar cualquier diagnóstico se requiere llevar adelante un inventario adquiriendo el carácter fundamental la utilización de los instrumentos de investigación y apoyo que haran posible la recopilación uniforme y homogénea de los datos, información y la documentación inherente a los procedimientos que se realizan, en la organización en estudio.

Para los efectos anteriores, a continuación se describen los lineamientos a seguir plasmado en el formato denominado "Inventario Inicial de Procedimientos" el cual debe de precisar los datos que deberán asentarse en cada uno de sus apartados. Ver Gráfica No. 8

Con el fin de que la captación de la información sea útil se deben de cumplir con los siguientes puntos básicos:

- I. La información que se solicita se refiere a la totalidad de los procedimientos que involucran a la dirección general.
- II. La requisición de la información estara a cargo del responsable interno y debera ser válido por el titular de la dirección general o equivalente, y firmado por ambos.

III. La información tiene un tiempo de uso y análisis, da ahí la necesidad de fijar la fecha de entrega ante la dirección general o unidad responsable del estudio del diagnóstico.

Se incluye también el formato B en el cual se capta la descripción del procedimiento y quienes participan internamente como exterminante y otros datos, con el fin de establecer un orden en la información recabada es necesario establecer un archivo por orden alfabético o cronológico, o por asunto del procedimiento, como también se puede llevar por dependencias, es importante la aplicación del formato a fin de que se tenga toda la información concentrada en un solo ámbito y lugar. Ver gráfica No. 9

INVENTARIO INICIAL DE PROCEDIMIENTOS.

FECHA	()
HOJA	()

EFECTUACION GENERAL (3)

RESPONSABLE INTERNO DE LA SIMPLIFICACION (4)

(5) CLAVE	(6) NOMBRE DEL PROCEDI- MIEN- TO.	(7) OBJE- TIVO	(8) FLUXO GRAMA SI NO		(9) FOR- MATO	(10) INS- TRUC- TIVOS	(11) BASE JURI- DICA	(12) APEA DEL PRO- CEDI- MIEN- TO.	(13) NO. DE PERSO- NAL.	(14) OBSERVACIONES

NOTAS:

AUTORIZACION DEL RESPONSABLE

NOMBRE: _____

FIRMA . _____

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO "INVENTARIO INICIAL DE
PROCEDIMIENTO.

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. FECHA | -Anotar en este espacio, con número arábigo, el día, mes y año del llenado del formato. |
| 2. HOJA DE | -Anotar el número de hojas del total utilizadas por unidad administrativa. |
| 3. DIRECCION
GENERAL | -Anotar el nombre completo de la Dirección General y clave programática. |
| 4. RESPONSABLE
INTERNO | -Anotar el nombre del responsable. |
| 5. CLAVE | -Anotar el número que la unidad administrativa asigna al procedimiento. Se clasifican los procedimientos, por orden de jerarquía. A= Atención al público, B= Sustantivas, C= Apoyo. Numerar cada grupo, a su vez de manera secuencial de importancia. |

Ejemplo: A01, A02, A03, B01, B02,
C01, C02, etc.

6. NOMBRE DEL
PROCEDIMIENTO

-Anotar el título del procedimiento, en el entendido de que deberá ser congruente con la descripción o tareas fundamentales del procedimiento.

7. OBJETIVO

-Indicar brevemente el fin que se persigue con el procedimiento.

8. FLUXOGRAMA
DIAGRAMA DE
FLUJO.

-Anotar la existencia de diagrama de flujo sobre el procedimiento; - en caso afirmativo poner en la columna correspondiente si el formato es: H= Horizontal; V= Vertical; T=Arquitectónico o tabular.

9. FORMATOS

-Anotar el número de formatos utilizados propios del procedimiento.

10. INSTRUCTIVOS

-Señalar la existencia de instructivo del procedimiento correspondiente.

11. BASE JURIDICA -Señalar la existencia de las bases Jurídico Administrativas que sustenten el procedimiento.
12. AREA DEL PROCEDIMIENTO. -Nombre del área orgánica donde se ejecuta el procedimiento o donde se realice la mayor parte del mismo.
13. No. DE PERSONAL -Anotar el número de personas que intervienen en el desarrollo del procedimiento, desde su inicio hasta su terminación.
14. OBSERVACIONES -Anotar todo aquello que las unidades administrativas juzguen necesario precisar o ampliar con respecto al procedimiento.
En los casos en que se considere conveniente, se podrá incluir una calificación sobre las condiciones actuales de operación del procedimiento, en función de la siguiente clasificación: Aceptable, Regular, Deficiente e Inadecuado. Esto con objeto de contar con una primera -

aproximación con respecto al desarrollo operativo real que observa el procedimiento. Como también incluir las políticas que lo regulan y otros.

NOTA: Es conveniente que en este espacio, se hagan anotaciones de todo aquello que respalde las especificaciones conducentes de carácter técnico, adicionales a la información proporcionada.

En la parte inferior derecha del formato se deberá anotar el nombre, y firma del responsable.

UNIDAD ADMINISTRATIVA		CLAVE ②		DENOMINACION		
PROCEDIMIENTO FECHA		DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO		HOJA No. DE CODIFICACION DEL PROCEDIMIENTO		
⑦ No. DE ACTIVIDAD	⑤ ACTIVIDADES	⑧ INTERVIENEN				⑩ FORMA UTILIZADA
UNIDAD RESPONSABLE. ELABORO. APROBO. PUESTO.						

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE DESCRIPCION
DE PROCEDIMIENTOS

1. CLAVE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

CLAVE QUE IDENTIFIQUE A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DENTRO-
DE LA DEPENDENCIA.

2. DENOMINACION

DATO IDENTIFICADOR DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE LA OPERA-
CION DEL PROCEDIMIENTO.

3. PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO, QUE DESCRIBA LA MATERIA A QUE-
SE REFIERE.

4. FECHA

FECHA EN QUE SE TERMINO LA ELABORACION DEL PROCEDIMIEN-
TO: DIA (NUMERO ARABIGO), MES (NUMERO ROMANO) Y AÑO (NU-
MERO ARABIGO).

5. HOJA NO. X DE Y

EN LA X ES EL NUMERO PROGRESIVO DE LAS HOJAS EN QUE SE

DIAGRAMA EL PROCEDIMIENTO Y DONDE Y REPRESENTA EL NUMERO TOTAL DE HOJAS DE QUE CONSTA EL DOCUMENTO Y QUE SE REPITE HASTA IGUALAR A X.

6. CODIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

EN PRIMER TERMINO, LAS SIGLAS DE LA DEPENDENCIA Y EN SEGUNDO TERMINO, SEGUIDO DE UN GUION LAS SIGLAS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN DONDE OPERARA EL PROCEDIMIENTO.

7. NUMERO DE ACTIVIDAD

SE NUMERA EN FORMA PROGRESIVA, ORDENANDO CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN EL PROCEDIMIENTO.

8. ACTIVIDADES

LA DESCRIPCION DE CADA ACTIVIDAD QUE SE REALIZA YA SEA POR UNA PERSONA O UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA, INDICANDO EN FORMA PROGRESIVA, CON LAS LETRAS DEL ABECEDARIO LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES.

9. INTERVIENEN

NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA, ORGANO O PUESTO RES-

RESPONSABLE DE EFECTUAR CADA ACTIVIDAD INSERIDA EN EL PROCEDIMIENTO.

10. FORMA UTILIZADA

NOMBRE Y CLAVE DE LA FORMA O FORMAS QUE SON UTILIZADAS EN LA ACTIVIDAD CORRESPONDIENTE.

OBSERVACIONES

AL FINAL DE CADA PROCEDIMIENTO SE DEBERA ANOTAR LO SIGUIENTE:

- NOMBRE DE LA DEPENDENCIA RESPONSABLE DE LA ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO.
- NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE ELABORARON EL PROCEDIMIENTO.

UTILIZANDO LA SIMBOLOGIA ANTERIOR, SE DEBERA OBSERVAR LA SIGUIENTE NORMATIVIDAD PARA SU CONSTRUCCION.

- DE DIBUJO:

. TODAS LAS LINEAS DE UNION SERAN RECTAS Y EN CASO NECESARIO, ANGULOS RECTOS.

. NO SE MEZCLARAN DE UN MISMO LADO DEL SIMBOLO, LINEAS DE ENTRADA Y SALIDA, A MENOS QUE SEA EL SIMBOLO DE "DECISION"

. TODOS LOS SIMBOLOS SERAN DE IGUAL TAMAÑO A MENOS QUE SE QUIERA DESTACAR ALGO.

- DEL CONTENIDO:

. LA DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD, SERA EN FRASES BREVES Y SENCILLAS CON VERBOS EN PRESENTE, Y ESTARA CONTENIDA EN EL SIMBOLO DE OPERACION.

. SI SE UTILIZAN SIGLAS EN EL INICIO O TERMINO DE ALGUNA UNIDAD, SE DEBERA ACLARAR CON PIE DE PAGINA.

. EL SIMBOLO "DOCUMENTO" DEBE CONTENER EL NOMBRE ORIGINAL DE LA FORMA O REPORTE, INDICANDO EL ORIGINAL DEL MISMO CON "O" Y LAS COPIAS CON 1,2,3,... EN EL EXTREMO INFERIOR DERECHO DEL SIMBOLO.

LA NUMERACION DE LOS SIMBOLOS "CONECTOR" Y CONECTOR DE PA --
GINA" DEBERAN SER NUMERICOS, E IGUALES EN LA ENTRADA Y SALI-
DA.

6.3.4 Recomendaciones para el uso de los Diagramas de Flujo.

Los diagramas que se recomiendan son los de formato tabular, también conocidos como de formato columnar o panorámico, en el que se presenta en una sola carta, el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad, correspondiendo cada puesto o unidad administrativa, según sea el caso, a una columna. (21)

Este tipo de diagramas se formulan en un formato vertical u horizontal, lo que permite que el proceso pueda ser -
apreciado en su totalidad con mayor facilidad.

Con el propósito de lograr uniformidad en el manejo de diagramas, se plantea el ejemplo de la simbología ANSI, la cual ha demostrado su utilidad práctica, por otra parte, esta simbología se encuentra virtualmente en aplicación en las dependencias del Sector Público, al final del capítulo se integra, la simbología, con su respectivo nombre y descripción.

Recomendaciones para el Uso y Aplicación de Símbolos.

En cuanto a Dibujo.

21) Para profundizar en el uso de los diagramas de flujo, ver: Miguel Duhalt Krauss, Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas, México, UNAM, 1977, Páginas 68 a 72.

- Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión, es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Para defectos de presentación es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

6.3.4.1 En cuanto a su Contenido y/o Uso,

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener la denominación completa de ella; cuando se utilicen iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.

- Cuando se presenten varios tantos de un documento - el original se identifica con la letra "0" y las copias mediante dígitos "1", "2", "3", "N"; se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida, deben ser iguales.
- Cuando se tiene una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo o a su contenido, lo cual facilitará su localización.
En este caso otra medida puede ser colocar antes o después del conector, el símbolo terminal cuyo contenido es el nombre de la unidad administrativa, el nombre de una operación, etc. en donde se encuentre el conector distinto.
- Es recomendable que el contenido del conector de página sea numérico, en el entendido de que el símbolo que indica el destino, debe contener el número de la página donde continua el diagrama, y el símbolo que indica la procedencia debe contener el número de la página donde proviene el diagrama.

6.3.4.2 Datos de Identificación de los Diagramas de Flujo.

Los diagramas de flujo deberán contener los siguientes datos de identificación:

- En la parte superior y al centro, el nombre de la unidad administrativa a la cual corresponde el -- procedimiento.
- Inmediatamente abajo el dato anterior el nombre - completo del procedimiento, incluyendo su nombre si estuviera numerado.
- En la parte inferior:
 - ° El nombre de la unidad administrativa responsable de la elaboración del diagrama.
 - ° El nombre completo del puesto que ocupa la persona que autoriza el procedimiento.
 - ° Fecha de elaboración del diagrama.
 - ° En el ángulo derecho superior o inferior, según se estile, el número de página que ocupa el diagrama dentro del manual.

Con objeto de disponer de una herramienta práctica, útil, simple y flexible en materia de diagnóstico, a continuación se hace referencia a los pasos esenciales que se incluyen en la - elaboración del diagnóstico de procedimientos.

6.4 METODOLOGIA PARA EL APOYO DEL DIAGNOSTICO
DEL PROCEDIMIENTO.

La metodología para el diagnóstico del procedimiento se entiende como el conjunto de fases que permiten analizar -- las actividades que conjugan los procedimientos. Mediante estas -- fases se introduce un orden lógico, secuencial y sistematizado -- que permite desarrollar en forma correcta el replanteamiento o -- reelaboración del procedimiento, con fundamentos de objetividad -- que concuerden con la realidad de las atribuciones y funciones -- de cada área operativa, se establece este proceso metodológico pa -- ra el diagnóstico de los procedimientos constituyendo los siguien -- tes momentos:

UNO: Indagación.- Consiste en cuestionar el contenido de todas y cada una de las partes que conforman el procedi-- miento, si son las correspondientes, si son las adecuadas y si -- son las necesarias.

DOS: Demostración.- La revisión analítica de los -- procedimientos y las partes que los conforman, así como sus entor -- nos dan por resultado la demostración de la existencia, objetivos, metas, vida útil o vigencia, que engloba el replanteamiento, en su caso, de los citados procedimientos.

TPES: Exposición.- En esta última etapa, se presen -- tan las alternativas racionales que coadyuvan al replanteamiento

de los procedimientos.

Alternativas que responden a la naturaleza y características propias del procedimiento y que deben estar vinculadas con su simplificación.

El replanteamiento o redefinición, busca simplificar el procedimiento a fin de que sea este el más idóneo y congruente en relación con las atribuciones y funciones que le dan su razón de ser.

Es conveniente definir los principales conceptos que ocupa esta metodología antes de explicar las alternativas factibles para la simplificación de procedimientos, a fin de lograr una mejor comprensión de su utilización.

Procedimiento: Es la sucesión ordenada de actividades concatenadas y dirigidas a un fin específico.

Simplificación (de un procedimiento): Es la adición, resta, combinación o modificación objetiva de los elementos de un procedimiento dirigidos a la aplicación racional y expedita de este.

Nivel de aplicación o universo: Es el entorno que contiene en su aplicación un procedimiento. Incluye todos los fac-

tores relevantes que participan en el desarrollo de las actividades (internas y externas). Para efecto práctico y como ejemplo, se toma el nivel de aplicación de una dirección general: internamente los factores que participan en determinada actividad: direcciones de área, departamentos, oficinas, secciones y mesas; los factores externos; otras direcciones generales en su conjunto o parte; subsecretarías en su conjunto o parte; secretarías o departamento de Estado, en su conjunto o parte; o instituciones para estatales (sector correspondiente), en su conjunto o parte.

6.4.1 ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.

El resultado final de la exposición de simplificación de procedimientos se obtiene del análisis del contenido ---- detectado por el diagnóstico de cada paso en cuanto a relacionar, una a una, las variables (adición, eliminación, combinación y modificación), con las determinantes (actividades, tareas, operaciones, tiempos de realización, uso de recursos, aplicación de métodos de trabajo y regulación).

Niveles: La aplicación de la metodología de replanteamiento cubre los niveles central, desconcentrado y descentralizado, (por función y territorio) indistintamente ya que el ámbito o nivel de aplicación es tan flexible que se traslada a los tres niveles antes citados.

En el primer nivel (central) se aplica dicha meto-

dología en los procedimientos que se realizan a nivel dirección general. En el segundo, el nivel es equivalente a la dirección de área, y por último en el ámbito descentralizado, se aplica la simplificación de procedimientos al ámbito que se requiera, de acuerdo con objetivos y metas que se fijan en función del entorno que caracteriza al órgano o empresa que se trate.

6.4.2 ELABORACION DEL PROCEDIMIENTO.

A continuación se hace referencia global al instrumento de apoyo técnico y de aplicación para la elaboración de procedimientos, se han contemplado tres etapas, las cuales tienen como propósito servir de instrumento de apoyo técnico, para que las diversas áreas que integran al Sector Público puedan aplicarlo para la consecución de sus procedimientos.

En cada una de las etapas se describen los elementos que intervienen en el proceso:

- | | |
|----------------|-------------------------------------|
| Primera Etapa: | Organización e Integración |
| Desarrollo: | 1.1 Planeación. |
| | 1.2 Fuentes de Información. |
| | 1.3 Técnicas de Investigación. |
| Segunda Etapa: | Análisis de la Información |
| Desarrollo: | 2.1 Cuestionamientos Fundamentales. |

2.2 Representación del Procedimiento

2.3 Elaboración y validación del Procedimiento.

Tercera Etapa:

Implantación del Procedimiento.

Desarrollo:

3.1 Descripción del Procedimiento.

3.2 Diagramación.

Sabiendo que la interacción de la organización en su estado dinámico se da por la acción de los procedimientos en sus diferentes niveles de aplicación, de ahí la importancia de la ejecución del diagnóstico a fin de lograr un mejoramiento en la organización, en que interactúa. Ver gráfica 10

Asímismo para el apoyo y fundamentación de esta propuesta metodológica, se considera necesario integrar una matriz de alternativas de acción en el diagnóstico del procedimiento. Ver gráfica 11

Gráfica No.10 NIVELES DE APLICACION DE PROCEDIMIENTOS.

NIVEL DE APLICACION	P R O C E D I M I E N T O		
Macroadministrativo	Se establecen para aplicarse en toda la Administración Pública Federal o en más de un sector administrativo. Son propuestos y aplicados por las dependencias de apoyo global.		
Mesoadministrativo o Sectorial	Envolverán a todo un sector administrativo a dos o más instituciones que los conforman. En ellos se plasman las relaciones intrasectoriales (descentralización).		
Microadministrativo o Institucional.	Son los que siguen en la realización de las observaciones internas de una dependencia para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.	Generales: Involucran operaciones que efectúan todas, o más de una dirección general o su equivalente dentro de la institución. (descentralización).	Específicos: Que circunscriben al ámbito de una dirección general o a alguna o algunas de las unidades administrativas que los conforman.

6.4.3 MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE APOYO EN EL DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO.

Con el propósito de facilitar el diagnóstico de los procedimientos y establecer las alternativas más viables para su implantación y ejecución, se ha diseñado una matriz que contempla la combinación de las partes integrantes del procedimiento (actividades, tareas, tiempos de realización, uso de recursos, aplicación de métodos de trabajo y regulación) y los elementos generales de la propuesta y modificación.

Es recomendable su aplicación para todo procedimiento del cual no se tiene la certeza que cumpla con el objetivo para el cual ha sido diseñado, o bien para aquel que se cree que no está funcionando correctamente. Constituye un instrumento de apoyo para el análisis y la evaluación del procedimiento con fines de mejorar las acciones de la organización.

Esta matriz de alternativas se interrelaciona con la metodología antes expuesta y fundamenta al procedimiento en su transformación de mejoramiento administrativo, en el nivel de su aplicación.

Gráfica No. 11
 MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO DEL PROCEDIMIENTO.

Nombre del Procedimiento _____

A= Central.
 B= Desconcentrado.
 C= Descentralizado.

PROCEDIMIENTO PROPUESTA	ACTIVIDADES	TAREAS	TIEMPO DE REALIZACION	USO DE RECURSOS	APLICACION DE METODOS DE TRABAJO	REGU- LA- CION.
			A	B	C	
EDICION						
ELIMINACION						
COMBINACION						
MODIFICACION						
AMBITO DE UBICACION EL PRO- CEDIMI- ENTO.			A	B	C	

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA MATRIZ DE
ALTERNATIVAS DE PROCEDIMIENTOS.

Nombre del Procedimiento: Se anotara la denominación del procedimiento específico que sea objeto de estudio para su diagnóstico.

Las alternativas del diagnóstico factible de aplicación a un procedimiento se asentarán en el espacio correspondiente, según el tipo de acción de que se trate en relación con aquel o aquellos elementos del procedimiento que estén involucrados, de manera que los cuadros llenos expresen concretamente el caso que se presente y puedan identificarse de inmediato al cruzar el renglón y la columna a los que correspondan. Por tanto serán 4 los casos que se puedan detectar en el diagnóstico o más -- para este estudio hemos considerado las siguientes variables:

Adición: Se refiere a los sistemas, la operación o cualquier elemento adicional requerido en el procedimiento para mantener la debida congruencia con los objetivos y funciones asignados al área ejecutante y o bien la introducción de un programa, por la creación de una unidad administrativa o de una área dependiente de esta. Ejemplo: cuando se trate de una tarea adicional -- derivada de alguna disposición jurídica directamente vinculada -- con la realización del procedimiento, se identificara en el primer renglón de la matriz y la última columna.

Eliminación: Se refiere a la supresión de sistemas, operaciones o cualquier otro elemento innecesario del procedimiento, que puede significar ahorro de tiempo o recursos, o bien el mejoramiento del resultado esperado. En virtud de la importancia del procedimiento dentro de la estructura orgánico-funcional de la unidad que lo ejecute, podrá incluso dar origen a la supresión de unidades u órganos administrativos o de personal involucrado en tareas innecesarias. Ejemplo: dada una expresiva elaboración de copias de formularios, implicando la realización de trámites innecesarios para su validación y autorización, se hace indispensable la reducción de tareas que hagan más fluido y eficiente el procedimiento. Esta situación se identificará en el segundo renglón de la matriz y en la columna de tareas, especificando claramente las que desaparecen. Además, en el caso de que la eliminación implique una reducción de tiempo total de realización del procedimiento o que utilice una menor cantidad de recursos, deberá indicarse en las columnas correspondientes.

Combinación: Se refiere al arreglo en el orden de los elementos de un procedimiento a fin de darle congruencia y eficiencia en su ejecución. Se aplica a situaciones en que existe una excesiva subdivisión de operaciones, considerando el lugar y la secuencia que guardan para la ejecución; el personal involucrado respecto de las tareas que pueda desarrollar en forma sucesiva, sin perjuicios del buen desempeño del procedimiento. Ejemplo: al presentarse una situación en que se asigna a varios

servidores públicos la realización de operaciones sucesivas y -- concatenadas, para evitar retrasos generales derivados de uno in- -- dividual en cualquier etapa del proceso y optimizar el uso de -- recursos, se puede optar por una reasignación de tareas y opera- ciones conjuntas para ser realizadas por varias personas simulta- neamente. Este caso se indicará en el tercer renglon y en la(s) columnas respectivas..

Modificación: Se refiere a los casos en que exis- tan operaciones o actividades susceptibles de ser cambiadas por - otras para hacer más eficiente y expedito un procedimiento. Se --- aplica a situaciones en que existe una inadecuada distribución - de las operaciones o cualquier otro elemento del procedimiento, de las formas de registro y seguimiento del mismo de las funcio- nes de la unidad ejecutora; y aún del espacio físico en que se - desarrolla el trabajo. Ejemplo, cuando para la tramitación de un documento este debe pasar por las manos de un servidor público al inicio de su revisión para una segunda operación posteriormen- te. Se identificará en el cuarto renglon haciendo coincidir la información con la columna de tareas y las demás que, en su caso, correspondan.

Con el objeto de precisar el ámbito de operación del procedimiento replanteado, se debera señalar en el espacio - correspondiente, ubicado en la parte inferior de la matriz, mar- cando con una "X" el cuadro que identifique la incidencia de ca-

da uno de los elementos del procedimiento, según sea central, des-
concentrado o descentralizado.

Nota.- Esta matriz puede usarse como instrumento -
guía para el apoyo del diagnóstico de procedimientos, sin ser -
por ello rigurosa, esto es, puede utilizarse con las adaptacio-
nes que los casos prácticos impongan para cumplir con su cometi-
do.

Como nos podremos dar cuenta es necesario que en -
cualquier estudio de diagnóstico de un procedimiento no debemos -
de perder de vista la objetividad, su factor de realidad a fin de
confrontarlo y estudiarlo, analizando sus partes y el todo que in-
tegran a dicho procedimiento, se recomienda que en todo estudio -
de procedimiento para aplicar el diagnóstico, se auxilie con los -
indicadores generales en la investigación del procedimiento que -
se adjuntan en este apartado.

INDICACIONES GENERALES
A LA TOMA DE DATOS

CUESTIONARIO PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACION
DE UN PROCEDIMIENTO

CON EL SERVIDOR PUB.
JEFE DE LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA.

PREGUNTA
I. EL TRAMITE EMPIEZA CON LA RECEPCION DE LA DOCU-
MENTACION

1. Tomar nota del nombre y puestos de los servidores públicos y colaboradores.
2. Elaborar el organograma de la Unidad Administrativa.
3. Anotar los puestos por donde fluye la información objeto del estudio, desde su entrada hasta su salida. Se indicará en el organograma elaborado.
4. Obtener manuales instructivos, circulares u oficios que normen la documentación efectiva del estudio.
5. Solicitar al jefe de la Unidad Administrativa que seamos presentados con los empleados que desearán proporcionarnos la información,

1. ¿De quién recibe la documentación?
2. ¿Qué revisa de la documentación recibida?
3. ¿En qué acusa recibo de la documentación recibida?
4. ¿Cómo acusa recibo de la documentación recibida?
5. ¿Lleva a cabo algún registro por la entrada de los documentos?

- COMPLEMENTO
- Dependencia (Dirección -Departamento-Oficina-Sección-Mesa-Encargado-Gestor.
 - Que los documentos estén completos.-Que el número de ejemplares y documentos sean los necesarios que las firmas sean las necesarias para su tramitación posterior.-Que no contengan borraduras ni enmendaduras.-Que contengan algún registro establecido en la Ley o Reglamento.
 - En la copia de algún documento recibido-¿En cuál?-En una relación por separado-En alguna libreta-Elabora algún documento como acuse de recibo ¿Cuál?
 - Sella la documentación ¿Toda o qué parte de ella?-Inicia la documentación-Anota algún número de control ¿con fecha?-Lleva a cabo la anotación de algunos datos.
 - En qué forma lo hace-Qué utilidad le reporta llevar este control.

CON LOS EMPLEADOS DURANTE LA OBTENCION DE LA INFORMACION.

- | | | |
|--|--|---|
| <p>6. Proporcionar al empleado una explicación del procedimiento que trata de investigar.</p> | <p>6. ¿Efectúa una revisión más minuciosa posterior a su recepción?</p> | <p>-Datos-importes-firmas-sellos.</p> |
| <p>7. Obtener la información en el momento más oportuno y en su caso hacer citas en el horario más adecuado para ello.</p> | <p>7. ¿Devuelve frecuentemente los documentos recibidos? ¿Cuáles son las causas?</p> | <p>-Como hace la devolución-Elabora algún documento-Lo hace antes de acusar recibo.</p> |
| <p>8. Seguir paso a paso y con detalle el flujo de la información.</p> | <p>8. ¿Elabora otros documentos en base a la documentación recibida? ¿Cuáles son?</p> | <p>-Formatos establecidos--(nombre).- Oficios.- En cuantos ejemplares los elabora.</p> |
| <p>9. Obtener copias de los informes o formatos que se generen durante el procedimiento.</p> | <p>9. ¿Independientemente de elaborar algún otro documento lleva a cabo alguna otra anotación en los documentos recibidos?</p> | <p>-Sellos-firmas-iniciales-datos.</p> |
| <p>10. No dar soluciones a problemas personales o relacionado con el procedimiento en el momento de la toma de datos.</p> | <p>10. ¿Registra contablemente los montos que aparecen en la documentación?</p> | <p>-Qué importea-En qué registros.</p> |
| <p>11. Anotar por separado las observaciones que se consideren que afectan el procedimiento en relación a personal, equipo, mobiliario, condiciones físicas.</p> | <p>11. ¿Separa algún original o copias de los documentos recibidos o elaborados?</p> | <p>-Qué original- Qué copias-Qué destino tienen.</p> |
| <p>12. Aclarar con el jefe de la Unidad objeto del estudio aquellas situaciones, poco claras o introvertidas.</p> | <p>12. ¿Tiene que esperar algún otro documento para dar trámite a la documentación recibida?</p> | <p>-Qué documentos-Qué tiempo-Qué.</p> |
| <p>13. Tener las mejores relaciones con los empleados, a fin de obtener su colaboración completa.</p> | <p>13. ¿Firma, rubrica o anota sus iniciales en la información elaborada?</p> | <p>-En qué formatos.</p> |

III. AL TERMINO DE CADA ENTREVISTA.

14. Revisar que la información detenida esté completa y legible.

15. Diagramar el flujo de la información correspondiente a cada entrevista, cuidando que cada documento (originales y copias) tengan un destino o secuencia.

16. Llevar a cabo -- las aclaraciones que sean necesarias por el empleado que proporcionó la información.

17. Corroborar la información obtenida con el empleado que la proporcionó.

14. ¿A quién entrega la documentación tramitada?

15. ¿Antes de enviar la documentación es firmada por algún funcionario?

16. ¿Cómo se entrega la documentación tramitada?

17. ¿Qué archivos controla de la documentación tramitada?

18. ¿Lleva algún registro de control de la documentación tramitada?

19. ¿Proporciona información?

20. ¿Lleva a cabo alguna estadística de la documentación tramitada?

21. ¿Algún otro puesto lleva a cabo su misma actividad?

-Otros puestos.- Sección.- Oficina.- Departamento.- Dirección Dependencia Externa Empresa-Gestor.

-Que documentos firma

-Se elabora algún documento para su acusé de recibo, como se llama-Se elabora en el oficio, en cuantos tantos-Se lleva registro y en el se acusa recibo.

-¿En qué orden las tiene? ¿Qué objeto tienen?

-En libreta, en otra clase de documento.

-Elabora informes periódicos.-A solicitud de quien.-Con autorización.

-Pura información de la dependencia-Para organismos externos.

-Cuales puestos.-Cuantos puestos.

II. EL TRAMITE EMPIEZA CON UNA INSTRUCCION

1. ¿De quién recibe la orden?

2. ¿En qué forma recibe la instrucción?

3. ¿Qué forma o formularios utiliza.

-Jefe inmediato.- Otro jefe.- Otro empleado.

-Verbal.- Escrita, en que documento.

-Nombre.

<p>4. ¿En cuántos ejemplares los elabora?</p> <p>5. ¿En base a que antecedentes llena los formularios o formas?</p> <p>6. ¿Que archivos de los documentos elaborados lleva?</p> <p>7. ¿A quién entrega los documentos elaborados?</p> <p>8. ¿Lleva a cabo algún registro de control de los documentos elaborados?</p>	<p>-Original y cuántas copias.-Que destino tienen.</p> <p>-Pregunta al jefe.-Archivos.-Práctica y experiencia.</p> <p>-En que orden.- Que objeto tienen.</p> <p>-Otro puesto-Sección-Oficina-Departamento-Dirección-Dependencia externa-Empresa- Gestor.</p> <p>-En Libreta- En formatos.</p>
---	---

III. EL TRAMITE EMPIEZA CON LA ATENCION AL PUBLICO

<p>1. ¿La persona atendida lleva algún formulario antes de presentarse?</p> <p>2. ¿Se solicita alguna identificación?</p> <p>3. ¿Se solicita que haya efectuado algunos trámites antes de atenderlo?</p> <p>4. ¿Se verifican los documentos presentados?</p> <p>5. ¿Consulta en algún registro, archivo, antes de elaborar los documentos?</p> <p>6. ¿En caso de alguna discrepancia consulta a su jefe inmediato?</p> <p>7. ¿Qué formas o formularios elabora?</p>	<p>-Qué formulario.</p> <p>-Qué documentos.</p> <p>-Qué trámites.</p> <p>-Qué es lo que verifica.</p> <p>-Qué registros. -Qué archivos.</p> <p>-En qué casos.</p> <p>-Están controlados estos formularios-En cuántos ejemplares los elabora.</p>
---	--

8. ¿Anota algún otro registro los datos del trámite?

-En que registro.

9. ¿Qué destino tienen las formas o formularios elaborados?

-Al público-Al Jefe inmediato- A otras Unidades-Archivo.

6.5 Elaboración del Diagnóstico del Procedimiento,

Las demandas para que se incremente la cantidad y la cantidad, así como la cobertura de los servicios que la Dependencia proporciona a la población, se han venido acentuando en los últimos años, situación que sin duda obliga a la reflexión y al análisis acerca de los procedimientos y servicios que se vienen llevando a cabo como apoyo al objetivo de elevar el nivel de servicio a la población bajo un enfoque integral y congruente, y con los medios o recursos disponibles. Por lo anterior, es indispensable contar con los elementos esenciales que fundamenten el proceso dinámico del diagnóstico de los procedimientos que desarrollan sus unidades.

Al definir el diagnóstico como un proceso de acercamiento gradual al conocimiento de una problemática, resulta evidente que tratándose de los procedimientos de una Dependencia es imprescindible destacar las acciones más significativas que intervienen en su desarrollo, acciones que únicamente con el conocimiento integral de los propios procedimientos. Lo anterior requiere del ordenamiento lógico y sistemático de las actividades que se realizan en las direcciones generales.

El diagnóstico por otra parte permitira determinar

los procedimientos que deberán modificarse o en caso de diseñarse como reestructurarse o descentralizarse.

6.5.1 Información Básica,

Es necesario contar con el mínimo de datos referentes a la organización que somete a estudio sus procedimientos de ahí que se deben contemplar los siguientes puntos de referencia:

- a) Descripción sintética que contenga las principales funciones del procedimiento así como el diagrama de flujo correspondiente,
- b) Conocer qué áreas de la unidad administrativa intervienen, que otras áreas de la dependencia se encuentran involucradas en el procedimiento y cuál es su intervención,
- c) Conocer qué dependencias y entidades públicas y privadas intervienen en el procedimiento y cuál es su participación,
- d) Identificar los aspectos que originan la realización del procedimiento para determinar su naturaleza ámbito de aplicación y niveles institucionales de aplicación.
- e) Verificar que la ejecución del procedimiento se encuentre fundamentada en normas jurídico-admini-

nistrativas,

- f) Precisar en lo relativo al personal, cuál es el nivel jerárquico, el número de personas que intervienen en el procedimiento y cual es su intervención.
- g) Conocer si para la ejecución del procedimiento se apoyan en equipo especializado.
- h) Determinar la eficacia del procedimiento en su participación y conocer los asuntos tramitados y pendientes, del total asignado.
- i) Cuáles son las condiciones del equipo utilizado en las diversas actividades que comprende el procedimiento así como de las instalaciones del inmueble.
- j) Recopilar la totalidad de formatos utilizados en el procedimiento y describir sus características y objetivos,
- k) Dictaminar cuál es la orientación al público: usuario del servicio que se presta con la realización del procedimiento.
- l) Conocer si el procedimiento esta permanentemente actualizado, en qué forma se lleva a cabo y qué aspectos se consideran para el efecto.
- m) Identificar cuáles son los principales problemas que rodean al procedimiento para su ejecución.

- n) Precisar el tiempo de operación del ciclo del -
procedimiento.

6.5.2 Descripción.

Una vez que se ha recabado, integrado y analizado la información de los procedimientos, se está en condiciones de emitir un juicio sobre la situación que guardan y sus repercusiones tanto macroadministrativas como microadministrativas y mesoadministrativas.

Para permitir una mejor comprensión de la situación prevaleciente, se consideran los tres aspectos más importantes para el desarrollo de los procedimientos y por ende el impacto que tienen en la institución:

- 1) Planeación,
- 2) Organización y;
- 3) Operación,

6.5.2.3 Planeación.

En esta parte del diagnóstico es conveniente la -- existencia de programas precisos de trabajo, que apoyan la -- ejecución de los procedimientos. Así también los lineamientos generales que regulen la actividad de toda institución o de --

una unidad administrativa en particular y que deben ser observadas por el personal.

6.5.4 Organización.

En este apartado es conveniente conocer cuál es la estructura orgánica y determinada si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo de la unidad bajo estudio.

Determinar que las funciones y puestos involucrados en cada una de las operaciones, estén relacionadas de conformidad con los procedimientos que se operan.

Investigar si las funciones y procedimientos son del conocimiento del personal que las realiza; también en conveniente conocer las relaciones intra e interdepartamentales, los liderazgos y el flujo de la comunicación formal e informal.

6.5.5 Operación.

Dentro de este rubro, se plantearán aquellas situaciones detectadas en la realización de las diversas actividades que comprendan el procedimiento considerado, las operaciones repetitivas realizadas manualmente y su impacto tanto en el costo de operación, como en tiempo y dinero. Igualmente se-

resaltará la existencia de actividades innecesarias que hacen los procedimientos complejos y poco prácticos.

Definir si los controles internos son eficaces y cumplen con los requisitos mínimos de diseño, si se encuentran completos, actualizados, si hay identificación con el procedimiento, si la utilización de los formatos es oportuna y de la existencia de instructivos para su llenado.

Determinar sobre el adecuado flujo de documentación a las diversas áreas y el efecto que este tiene en la realización del procedimiento.

Es recomendable también tomar en cuenta la ubicación física de las áreas involucradas y la distribución de los espacios, a fin de detectar como fluyen los procedimientos.

En general, detectar todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.

Las respuestas que se obtengan con relación a los puntos fundamentales del análisis anteriormente descritos, permitirán conocer la situación en que se encuentran los procedimientos, la cual debera plantearse de manera clara y precisa, pues representará el punto culminante del

diagnóstico.

A efecto de obtener una visión integral de la situación, ordenar a la exposición de la problemática, y lograr su mayor comprensión, deberán clasificarse en relación a los factores fundamentales inherentes al desarrollo de las operaciones, atendiendo en su caso, a las consideraciones siguientes:

- | | |
|--------------|--|
| Tiempo.- | Estimar las posibilidades de dar un mejor aprovechamiento al tiempo que se emplea. |
| Materiales.- | Verificar las evidencias de despilfarro de materiales. |
| Equipo.- | Comprobar la plena capacidad de la utilización, la conveniencia de emplear otra clase de equipo, la falta de cuidado y el mantenimiento e inadecuada preparación del personal que lo maneja. |
| Demoras.- | Determinar la presencia de "cuellos de botella" por exceso de trabajo en ciertas oficinas o individuos, la existencia de tiempos ociosos por <u>des</u> |

aprovechamiento del personal debido a falta de programación de las operaciones de trabajo y las políticas difusas que no facilitan la toma de decisiones.

Condiciones de trabajo.-

Analizar que las condiciones de trabajo sean adecuadas (el mejoramiento de la temperatura ambiental, espacio y servicios auxiliares, entre otros).

Inspección o Verificación.-

Verificar periódicamente si son el adecuado y/o suficientes, el adiestramiento y la capacitación.

Control.-

Comprobar si el control de las operaciones normales es suficiente o excesivo o si es la clase adecuada a la índole del trabajo.


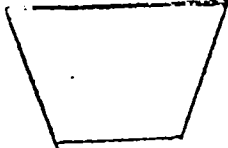
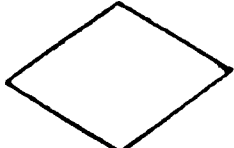
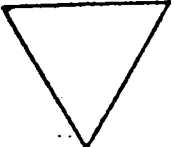

Actitudes del individuo frente a su trabajo.-

Observar la conducta del individuo en el trabajo y medio laboral.


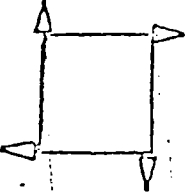
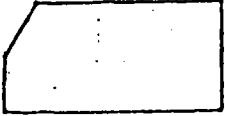

La simbología es fundamental en los diagramas de flujo o fluxograma de ahí la necesidad de que se debe de homogenizarla en toda la organización, con el fin de que se maneje un mismo símbolo, su nombre y su descripción se integra en este apartado una de las simbologías de mayor uso en la Administración. Ver gráfica No.12

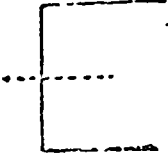
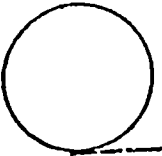
Gráfica. No. 12

SIMBOLOGIA

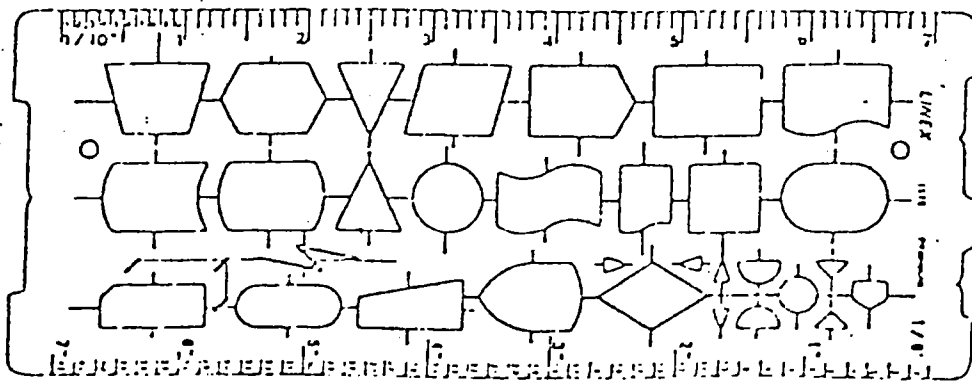
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	OPERACION	EJECUCION DE UNA ACTIVIDAD RELATIVA A UN PROCEDIMIENTO.
	DISPARADOR	INICIO DE UN PROCEDIMIENTO, CONTENIENDO SU NOMBRE O EL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE SE INICIA.
	DECISION O ALTERNATIVA	INDICA UN PUNTO DE CAMINOS ALTERNATIVOS.
	ARCHIVO DEFINITIVO	INDICA QUE SE GUARDA UN DOCUMENTO PERMANENTEMENTE.
	ARCHIVO TEMPORAL	INDICA QUE SE GUARDA UN DOCUMENTO EVENTUALMENTE

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	CONECTOR DE PAGINA	ENLACE CON OTRA HOJA DI FERENTE EN LA $\frac{1}{2}$ E CONTI NUA EL DIAGRAMA.
	TECLADO EN LINEA	DISPOSITIVO EN LINEA PA RA DAR U OBTENER INFOR MACION DE UNA COMPUTADO RA ELECTRONICA.
	CINTA PERFORADA	CUALQUIER CINTA PERFORA DA QUE SE UTILICE EN EL PROCEDIMIENTO.
	DOCUMENTO	CUALQUIER TIPO DE DOCU- MENTO.
	ENLACE DE COMUNICACION	TRANSMISION DE INFORMA- CION DE UNA PARTE A OTRA.
	CONECTOR	RELACION DE UNA PARTE - DEL DIAGRAMA CON OTRA - EN LA MISMA PAGINA.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	INICIO O TERMINO	INICIO O TERMINO DEL -- DIAGRAMA, EN ACCION O PERSONA, Y TAMBIEN UNI- DAD O PERSONA QUE DA O RECIBE INFORMACION.
	DIRECCION DE FLUJO	CONECTA LOS SIMBOLOS EN EL ORDEN EN QUE DEBEN - REALIZARSE LAS ACTIVIDA DES.
	TARJETA PERFORADA	CUALQUIER TIPO DE TARJE TA PERFORADA QUE SE UTI LICE.
	OPERACION CON TECLADO	UNA ACTIVIDAD QUE UTILI ZA DISPOSITIVO OPERADO POR TECLAS, PERFORACION DE TARJETAS, VERIFICA-- CION DISKETTS, CINTA -- MAGNETICA O CASSETTE.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	ANOTACION	NO FORMA PARTE DEL DIAGRAMA, SE USA PARA COMENTARIOS ADICIONALES A UNA ACTIVIDAD, COLOCADA EN EL LUGAR DONDE SEA SIGNIFICATIVA.
	CINTA MAGNETICA	CUALQUIER CINTA MAGNETICA QUE SE EMPLEE EN EL PROCEDIMIENTO.

SE RECOMIENDA UTILIZAR PARA LA DIAGRAMACION DE LOS PROCEDIMIENTOS, LA PLANTILLA SILCO-NORM/1321-110 (PROCESO DE DATOS) O BIEN DEL TIPO LINEX, COMO SE MUESTRA A CONTINUACION:



Después de concluir este capítulo, hemos considerado -- necesario resaltar la importancia que tiene el diagnóstico en los -- procedimientos administrativos desde las fuentes de información -- hasta las técnicas de investigación documental y de campo.

Se considera necesario en todo diagnóstico de procedimiento, se lleve un inventario inicial con el fin de detectar con claridad la existencia de los mismos y a su vez observar su aplicación y los elementos que participan en él, integrando el factor tiempo -- que se vincula en el procedimiento.

Su representación ante un diagrama de flujo es necesario que su simbología sea homogénea y acorde a los lineamientos establecidos por la dependencia responsable en materia de mejoramiento administrativo.

La actualización y elaboración del procedimiento debe de seguir una acción participativa de toda la organización y más en aquellas que se involucran con las actividades del procedimiento, el apoyo fundamental se establece bajo la metodología fijada para el -- estudio de los procedimientos.

CAPITULO SEPTIMO, LA ADMINISTRACION
PUBLICA Y PREMISAS BASICAS PARA SU
DIAGNOSTICO MICRO Y MACRO ADMINIS -
TRATIVO CON LA VISION DE SISTEMAS.

LA ADMINISTRACION PUBLICA Y UNAS PREMISAS BASICAS PARA SU
DIAGNOSTICO MICRO Y MACRO ADMINISTRATIVO CON LA VISION DE
SISTEMAS.

A diferencia del análisis histórico, que nos presenta un panorama general de la vida pasada de la institución, el diagnóstico administrativo ofrece la posibilidad de explicar la situación presente que priva en la organización²²⁾, en estudio, auxiliándose con los datos históricos registrados. Una organización compuesta por una serie de órganos interdependientes pero con funciones diferentes, debe estar sujeta a exámenes periódicos, evaluaciones, que muestran el estado en que se encuentra para poder definir y dar solución a los problemas o estar en posibilidades de prevenir su aparición. Con el fin de evaluar el diagnóstico nos basamos en la tercera parte de la investigación de Alejandro Carrillo Castro, un modelo para la evaluación del funcionamiento de la Administración Pública²³⁾ el cual se vincula con el proceso del diagnóstico como objeto de estudio de esta investigación. Ver gráfica No. 13

Al efectuar el diagnóstico integral de la organización con una visión microadministrativa y macroadministrativa no es una tarea sencilla y cuando se trata de casos complejos y de gran magnitud, ya que se requiere contar con un método de análisis administrativo que guíe y auxilie a los estudiosos, analistas o técnicos del comportamiento y de la interacción de las organizaciones, que les sirva de apoyo en esta tarea y les determine los pasos o actividades a realizar para definir el estado en que se encuentra la organización.

-
- 22) Contemplando a la organización como el conjunto de recursos y elementos así como también el personal, factor primordial en la integración y coordinación entre éstos estableciéndose una jerarquía (estructura orgánica) y responsabilidad en la autoridad, vinculada entre ellos la comunicación tanto horizontal, ascendente y descendente. Como también vertical, cumpliéndose las políticas fijadas a fin de cumplir satisfactoriamente sus objetivos establecidos.
- 23) Tesis Doctoral: Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Pública, México, FCPyS, UNAM 1981, página 87.

El proceso de diagnóstico de la organización, se facilita mediante una división convencional que agrupe a los diferentes elementos que lo componen. Para efectos de este método de análisis se ha dividido a la organización en los siguientes componentes fundamentales:

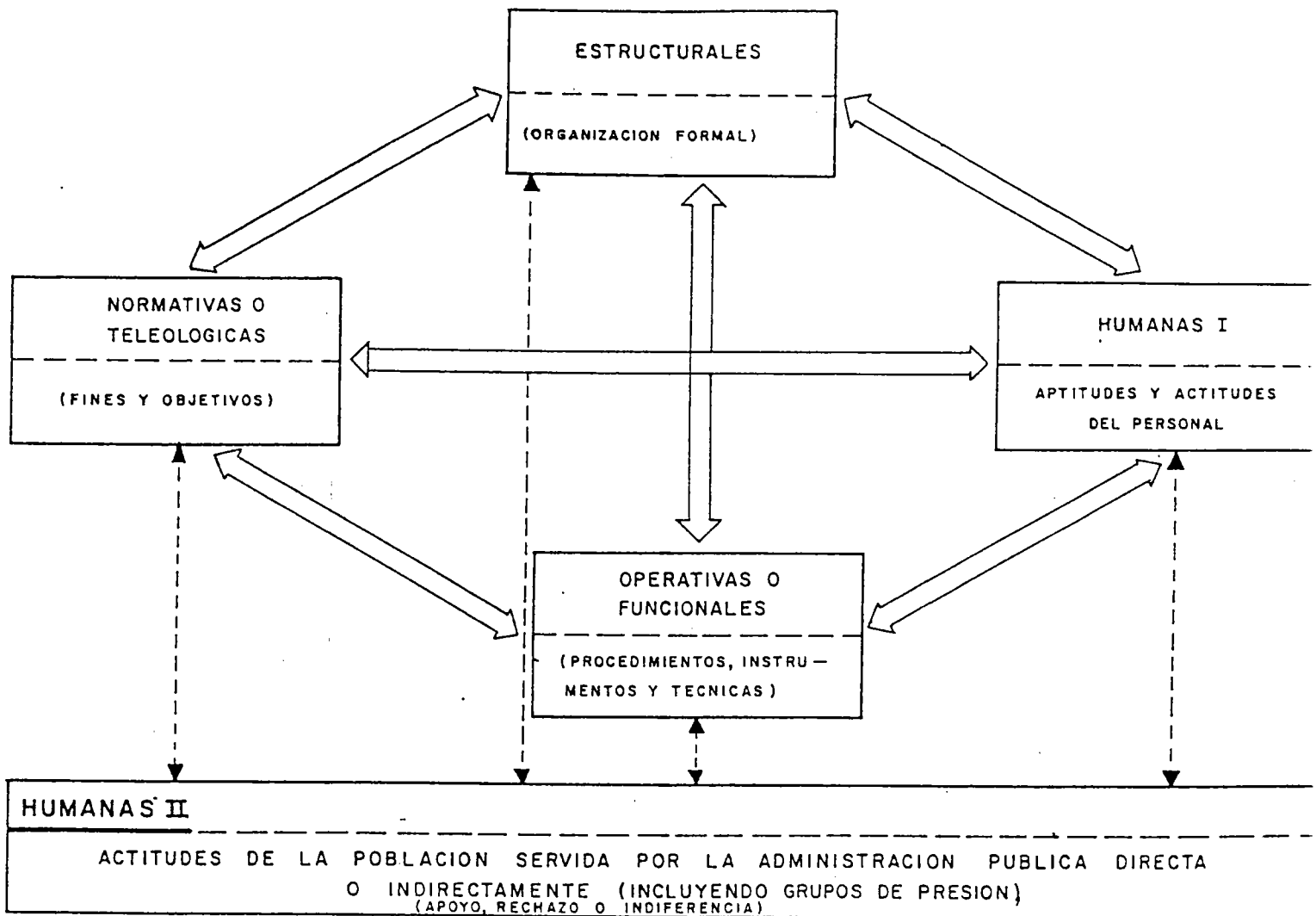
- 1) Atribuciones, Funciones, Planes, Programas
Procedimientos y Actividades.
- 2) Estructuras²⁴⁾, (con base en los organogramas).
- 3) Recursos Materiales y Financieros.
- 4) Administración y Desarrollo de Personal.

La estructura es la parte de la organización que guarda mayor estabilidad, a pesar de los ajustes o cambios a los que le sujetan; y a través de la misma es posible definir y delimitar el campo de acción de la institución. Todo sistema²⁵⁾, es dinámico por naturaleza, sin embargo en él deben persistir ciertas características y cualidades específicas que permitan diferenciarlos de los demás o identificarlos. Aún cuando se encuentre en constante cambio, la identificación del sistema sujeto a estudio se realizara a través de los elementos estructurales que le son propios.

24) Es la representación en la que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre si constituyendo así la estructura administrativa.

25) Sistema; conjunto de unidades identificables con un más elevado grado de interdependencia entre ellas que con su medio, de manera que un cambio dentro del sistema o subsistema sigue o se asocia con otro u otros cambios previsibles dentro del mismo.

INTERACCION DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS



FUENTE: Alejandro Carrillo Castro, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Pública.— Tesis Doctoral en Administración Pública, Mex., F.C.P. y S. 1981.

Mediante las atribuciones, funciones, procedimientos y actividades se establece el flujo de las acciones administrativas²⁶⁾ que se desarrollan en el sistema para alcanzar su cometido. Este proceso se interpreta como la sucesión del deber ser en la acción cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una tarea dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Los recursos son aquellos insumos de la organización que sufren transformación, desgaste o consumo definitivo para poder ser producidos los bienes o servicios que se le encomiendan a la Institución.

El elemento más valioso y decisivo de la organización es el "ser humano", a través de sus aptitudes y actitudes dentro del marco de las relaciones funcionales hace posible la conversión de los recursos materiales, financieros y tecnológicos en factores productivos.

En los siguientes incisos se procederá a describir los elementos del diagnóstico en cada uno de los componentes señalados anteriormente, cabe aclarar que la solución a los problemas que se localicen requiere de un tratamiento especial, que mucho dependerá de la capacidad y preparación de los técnicos en organización encargados de efectuar el diagnóstico.

La organización para efectos de análisis puede considerarse como semejantes al cuerpo humano (visto como un sistema) cuando éste sufre enfermedades o problemas orgánicos, podrá atacarse adecuadamente el malestar a través de un atinado diagnóstico que establece la causa que provoca el mal. Si se pretende --

26) Las acciones administrativas se integran a un proceso de orden en la organización, iniciando, continuando y terminando dicho ciclo, reflejan así el cumplimiento de lo establecido en el sistema.

"curar" o atenuar el problema o efecto sin conocer ¿Que es? y ¿Quien es?, o ¿Donde está?, la causa del mismo, difícilmente podrá corregirse dicho problema, pero aunque así sea, resurgirá tarde o temprano en virtud de que prevalece la causa que lo originó, de ahí que se recomienda ir a la raíz o al origen del problema a fin de combatirlo desde sus inicios hasta sus causas o efectos que ocasiona.

Por otra parte, es preciso resolver los problemas conforme se van presentando, ya que todas las partes de un sistema se encuentran interrelacionadas y son interdependientes, por lo que si uno de los órganos o partes del sistema ofrecen problemas en su funcionamiento, afectará de alguna manera al resto de la organización.

¿Por donde empezar el análisis? es el primer cuestionamiento que se hace el técnico y servidor público o estudioso de la administración. Si se sigue un orden lógico se puede comenzar por la trayectoria histórica y la proyección simple de la institución; el siguiente nivel de limitaciones lo dá el marco jurídico; el siguiente, la capacidad de planificar las acciones a fin de cumplirse los propósitos; luego en cada elemento por investigar, es preciso remitirse a los insumos que provienen del medio ambiente, así como detectar los registros de ingreso que la propia organización ha establecido, y localizar los órganos y las técnicas que se utilizan para su registro, control y distribución o transformación.

El personal, recursos materiales y financieros ingresan al sistema a través de órganos especializados en la función, que se encargan de registrar y controlar la cantidad y calidad del recurso y suministrarlo al órgano operativo.

según sus necesidades. Los apoyos y oposiciones al funcionamiento del sistema se captan a través de los órganos de relaciones públicas o externas y prensa, jurídico y de quejas y sugerencias, entre otros, las demandas de bienes, servicios y de información las reciben los órganos sustantivos y algunos funcionarios en niveles ejecutivos. Los recursos tecnológicos son susceptibles de ser ingresados por todas las áreas de --- acuerdo a las funciones que desempeñan.

La cantidad, calidad y oportunidad del aprovisionamiento de insumos o entradas es un factor que influye en el buen funcionamiento del sistema, sin embargo no es condición suficiente para establecer que: dados los insumos en forma -- adecuada la organización funcione óptimamente. Este es un -- error que han de evitar ya que en él se incurre continuamente al pensar que todo problema organizacional se resuelve aumentando la cantidad de insumos, fundamentalmente en el personal y los recursos materiales y financieros, olvidandose, en muchos casos que la buena administración y racionalización del uso de los recursos de que se dispone es la parte medular para el funcionamiento del sistema.

7.1 Diagnóstico de las Estructuras Organizacionales.

Como se había mencionado, las estructuras son la -- base de la organización por la cual se le define y delimita -- su campo de acción; así también es la parte más estable de todo sis-

tema y por lo tanto la que permite identificarlo y diferenciarlo de los demás.

En base al concepto anterior se puede aseverar que los elementos estructurales por los cuales se identifican a la organización son:

- 1) Factores Normativos o Teleológicos.
- 2) Factores Operativos o Funcionales.
- 3) Factores Propiamente de Estructura tanto orgánica como funcional.
- 4) Factores de Naturaleza Humana.

Estos cuatro elementos estructurales serán considerados como parte fundamental del diagnóstico integral. Es importante recordar que el sistema en el cual nuestro objeto de estudio puede ser el Estado, el Sector público; en los ámbitos Centralizado o paraestatal, el Gobierno Federal como también una Entidad Federativa o un Municipio, un sector, una institución o un órgano de esta última, siendo también aplicable al manejo integral de un tipo de recurso (personal, material, financiero y otros, ubicándose en cualquier ámbito de acción macroadministrativo, mesoadministrativo y microadministrativo. Este capítulo dedicado a un universo claro, definido para el diagnóstico como es el caso en este estudio de la Administración Pública Federal, hemos de señalar que indicaremos algunos de los principales problemas detectados ya que por razones personales he considerado pertinente más que referirme a la problemática diagnosticada, proponer y fundamentar acciones metodológicas para el diagnóstico en la organización.

7.1.1 Factores Normativos o Teleológicos.

En un Estado de Derecho como el Mexicano, los actos de la Administración son regulados por disposiciones jurídicas, -- que determinan competencias en las partes involucradas -----

y llegan en algunos casos, incluso a establecer órganos y procedimientos para la ejecución de los actos en ellas estipulados. La gran mayoría de las instituciones públicas cuentan con una unidad que se encarga de compilar, codificar, revisar, difundir, vigilar su observancia, proponer modificaciones y mantener actualizadas las disposiciones jurídicas que regulan, influyen o se relacionan con las modalidades operativas de la propia institución.

También, en esta clase de órganos (en coordinación con otras áreas) recae la tarea de participar en el levantamiento del diagnóstico institucional. Al realizar revisiones a las bases jurídico-administrativas podemos encontrar una serie de problemas y las causas que los generaron. A manera de ejemplo citaremos los siguientes:

Problemas:

Causas:

Obsolescencia;

Ausencia de mecanismos de revisión periódica de los instrumentos jurídicos para adecuarlos a su momento histórico y requerimientos actuales.

Duplicidad:

Creación de nuevos instrumentos jurídicos sin haberse efectuado una revisión integral y exhaustiva de las disposiciones vigentes.

Así también, como los anteriores problemas puede detectarse otros como; lagunas de ley, concurrencias, falta de reglamentación, incongruencia entre las bases jurídico-administrativas y la operación de la institución, falta de aplicación, seguimiento y control de las disposiciones en el plano operativo, deficiente difusión de los instrumentos jurídicos, exceso de disposiciones jurídicas para una misma materia, entre otros.

Los problemas mencionados tiene repercusiones en la vida institucional, y en muchas ocasiones se presentan como obstáculos para el cumplimiento adecuado de los objetivos de nuestro sistema ya que se tiene que integrar a sus instrumentos normativos. En virtud de ello se hace necesario eliminar los problemas a través de la adición, supresión o modificación y replantamiento de las disposiciones contenidas en las bases jurídico-administrativas. También puede requerirse la creación, derogación o reglamentación de este tipo de instrumentos.

En la Administración Pública Federal,²⁷⁾ existen disposiciones de; a). Aplicación común a todas las dependencias del Ejecutivo Federal como son las leyes, reglamentos, decretos y acuerdos, b). Otras disposiciones que determinan la estructura y regulan la actividad específica de una institución.

²⁷⁾ Acosta Romero Miguel, Teoría General del Derecho Administrativo.- México.- Ed. Porrúa.1984.- Ver Capítulo V Concepto de Administración Pública, Páginas 62 a 66 y Capítulo VII Centralización Administrativa.- Páginas 70 a la 79.

7.1.1.1 Objetivos:

Todo servidor y empleado público que se integra en la burocracia, debe tener muy presente el ¿para qué? fue creada la institución, es decir, cuál es la tarea general encomendada a la propia organización. Cuando se habló del medio ambiente, se determinó que éste establece el propósito o propósitos por los que se crea una institución Pública y también se mencionó que generalmente se estipula en las bases jurídico-administrativas de la propia institución.

Al formarse una organización lo primero que se define es el tipo de institución de que se trata, su objetivo (28).

28) Se debe de contemplar en los principios de los objetivos -- los siguientes fundamentos que se establecen en la administración como un prerequisite para determinar cualquier curso de acción; debiendo ser definidos con claridad, sencillos, no confusos ni ilegibles, para que los comprendan -- todos los integrantes de la organización.

Koontz y O'donnell: Establecen los siguientes principios:

a) PRINCIPIO DE UNIDAD DE OBJETIVO: Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa (organización) el criterio para juzgar la bondad de una estructura de organización debe ser la eficacia con que permita obtener estos fines.

b) PRINCIPIO DE EFICIENCIA.-Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el costo mínimo o con el menor número de imprevistos.

GEORGE TERRY, hace algunas consideraciones que se deben de contemplar para fijar objetivos:

1) Los objetivos de una organización deben apoyar a las metas parciales o totales de toda la institución. Esto ayuda a lograr la unidad de los esfuerzos y la compatibilidad de los objetivos, el énfasis está sobre qué alcanzar.

2) Deben ser enunciados explícita y claramente. Son preferibles cifras capaces de ser medidas en una forma objetiva.

Las facultades que se le confieren para la consecución del mismo y en algunas ocasiones quedan también señalados aspectos de estructura orgánica en sus niveles superiores, además de algunas normas reglamentarias respecto al personal que laborará en la institución. Así también, la institución al ser creada, queda sujeta a las disposiciones jurídico-administrativas de aplicación común a todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

El objeto y las atribuciones conferidas, además de los considerandos que fundamentan la creación de la organización proveen de la base de información necesaria para definir el objetivo global²⁹⁾ de la institución del cual se derivarán los objetivos generales que orientarán las actividades de áreas sustantivas u operativas. Estas áreas, mediante su

También deberá llegarse a un acuerdo sobre los factores de medición que incluya qué información y quién llevar los registros,

3) Deben considerarse como capaces de ser cumplidos por la persona que sea de su satisfacción. Los objetivos deben servir como incentivos para alcanzarlos.

4) Deben tener en cuenta los factores ajenos al control de la persona responsable de alcanzarlos.

5) Los objetivos establecidos para cada área laboral deben ser en un número limitado. Demasiados objetivos, disminuyen la importancia de los que son realmente importantes y enfatizan indebidamente a los de menor condición.

6) Deben estar sujetos a una revisión periódica. Los objetivos deben mantenerse válidos y de acuerdo con las condiciones que los rodean.

29) Es así que lo referente al Sector Público algunas instituciones, fundamentalmente las Secretarías y Departamentos de Estado, tienen más de un objetivo global en razón de corresponderles atender varias acciones prioritarias.

producción conjunta serán las encargadas de cumplir con el objetivo global.

En el objetivo u objetivos globales*queda definida la materia o materias a las que se circunscriben las funciones generales de la organización y en los objetivos generales los campos de actividad en que se divide la materia. El diagnóstico - respecto a los objetivos institucionales se realiza con base en el análisis de los anteriores elementos.

Se puede hablar también de otros objetivos que podríamos llamar sustantivos e intermedios, cuyo cumplimiento permitirá la consecución de los objetivos generales y por consiguiente del objetivo global.

Los objetivos sustantivos u operativos son aquellos que la organización, o sea el sistema, tiene como propósito alcanzar para que en su conjunto se cumplan los objetivos generales (o de resultados). La denominación de sustantivos se da, en este caso, por ser estos objetivos los que encuadran la producción de los bienes y/o la prestación de los servicios que la institución efectúa para cumplir con sus funciones y dar respuesta a su medio ambiente.

A los objetivos intermedios, se les denomina así, convencionalmente, porque no se relacionan directamente con los productos finales de la institución, sino que regulan y apoyan el

* Ver plan nacional de Desarrollo el cual contempla los grandes objetivos Nacionales que son: 1) Conservar y fortalecer las instituciones Democráticas. 2) Vencer la crisis. 3) Recuperar la capacidad de crecimiento. 4) Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.

funcionamiento interno para que se lleve a cabo la producción de bienes y/o servicios.

Otra manera de plantear los objetivos generales de la institución sería a partir de las atribuciones conferidas, mismas que se establecen en las bases jurídico-administrativas, (Reglamento Interior de la Dependencia). Así también, en el caso de una estructura programática³⁰⁾ el planteamiento de los objetivos de cada programa coincide con la división orgánica de la estructura. Al hacer un diagnóstico de los objetivos institucionales pueden encontrarse diversos problemas que se reflejan en la estructuración y funcionamiento de la organización. Entre otros pueden señalarse las siguientes:

- Indefinición,
- Imprecisión con relación a los campos y áreas de actividad,
- Incongruencia entre sus distintos niveles de desagregación.
- Duplicidad entre sí,
- Dispersión excesiva,

Si con los objetivos generales planteados no es posible cumplir, en su conjunto con lo establecido en el global,

30) Se integra con el conjunto de programas y subprogramas de una dependencia estructurada en función de los objetivos y metas fijadas presupuestariamente de conformidad con los lineamientos que sobre apertura programática se establezcan.

puede decirse que existen lagunas o falta de definición de campos o áreas de actividad requeridos para cumplir con la función encomendada a la institución. Lo mismo sucede con los objetivos sustantivos respecto al general, con los específicos respecto al sustantivo y con los de regulación y apoyo respecto a todos los anteriores.

Los problemas que se localizan en lo relativo a objetos, tienen, entre otras causas: la mínima importancia que le dan algunos servidores públicos a su definición, que a su vez se genera por desconocer éstos que el correcto planteamiento de objetivos ofrece la posibilidad de sentar las bases de congruencia interna y de la programación de la institución.

Al no hacerse declarativos los objetivos pueden cometerse errores como son: la creación de órganos internos sin precisión de propósitos u objetivos; planteamiento aislado, por parte de las unidades, de objetivos sin considerar a la organización como un todo (sistema); ausencia de precisión de la materia y campos de actividad de la institución.

Es así como el factor Normativo o Teleológico es fundamental para dirimir el objetivo con los fines políticos, sociales, culturales, jurídicos, administrativos y programáticos a fin de evaluar el grado de cumplimiento de congruencia, de información y participación.

Como también su normatividad en sus diferentes ámbitos en la organización a fin de que se detecte todo aquel documento normativo obsoleto, anacrónico que no tenga razón de existir en vigencia.

7.1.2. Factores Funcionales u Operativos.

La producción también puede ser considerada como elemento estructural de la institución, en virtud de que los productos que genera se traducen en la razón fundamental para que exista la organización; así también a través de ellos se delimita y define la institución y puede ser diferenciada respecto a las demás, se incluye en el Capítulo Sexto de esta investigación lo correspondiente a los procedimientos que son los que dan origen a la dinámica y cumplimiento de la producción.

La producción institucional tiene como objeto generar productos que entregará a su medio ambiente en forma de bienes y/o servicios. Estos productos requieren elaborarse mediante un proceso o, como se denomina en las fábricas, línea de producción.

De la producción se encargan los órganos pertenecientes al subsistema operativo o sustantivo y el diagnóstico a este nivel, debe hacerse al mayor grado de detalle posible para conocer los tipos, tecnología utilizada, cantidad, calidad, oportunidad y distribución de los productos de la institución.

El análisis de la producción no debe ser objeto solamente de un diagnóstico de la situación actual que prevalece, sino que además se precisa de series estadísticas que muestren el comportamiento de la institución en la elaboración de productos, por lo menos durante los últimos 10 años; si la institución es de reciente creación este periodo puede ser más restringido.

Las series estadísticas pueden ser obtenidas de diversas fuentes de información como son los registros, informes,

memorias y anuarios de la institución o de las unidades operativas, procedimientos, instrumentos y técnicas.

Para efectos de análisis y diagnóstico, la producción de bienes ofrece mayor facilidad, que la producción de servicios, en virtud de que los primeros se traducen en objetos materiales y se ciñen a una línea de producción por lo general mecanizada. En el caso de la producción de bienes, intervienen trabajadores manuales y técnicos de alta calidad en el proceso y se ciñen a otro tipo de estudios diferentes a los del ámbito de la administración, por lo que no será abordado este tema.

El análisis de la producción de servicios puede ser auxiliado con las siguientes estadísticas, en series de 10 años o más por tipo de servicio: Contemplando los antecedentes de estos, como acción fundamental.

- Demandantes (número de peticiones),
- Servicios producidos
- Demanda no satisfecha
- Personal (técnico y administrativo)
- Presupuesto.

En estas series, además de observarse el comportamiento en incrementos o decrementos a través de gráficas, es posible hacer comparativos entre unos y otros datos. Así, es posible conocer si ante un aumento de demanda de servicios, éstos últimos se han incrementado en la misma o diferente medida, de la diferencia entre el total de demandantes y los servicios produ

cidos se obtiene la demanda insatisfecha; también pueden derivarse conclusiones al comparar el número de personal técnico y administrativo y el monto presupuestal de las unidades operativas con sus niveles de producción de servicios, ya que en muchos casos al aumentarse los recursos no aumenta en la misma proporción el número de servicios, e incluso éstos llegan a disminuir.

Las causas de las desviaciones o anomalías que se detecten a través de las series estadísticas en la producción de servicios, por lo general se encuentran en las deficiencias o "burocratización" de la organización.

Para precisar las fallas de la organización se levantará un diagnóstico de la situación actual de los órganos de operación para detectar los problemas y sus posibles causas. En el diagnóstico de los órganos de operación se tomarán en consideración todos los elementos de análisis establecidos dentro del presente capítulo que son: estructuras, procedimientos y recursos.

Los problemas u obstáculos que se localicen a través del diagnóstico del proceso de producción serán de diversas índoles, sin embargo las causas fundamentales que los provocan pueden tipificarse y sistematizarse de tal manera que conformen un programa de mejoramiento administrativo en donde se planteen prioridades para atenuar o eliminar los obstáculos o problemas localizados.

Es necesario acentuar que no todas las causas de las deficiencias del proceso de producción de servicios van a ser localizadas en el ámbito de los órganos de operación, sino que en algunos casos, provienen de las deficiencias funcionales de los órganos de regulación y apoyo. Por ello no es conveniente omitir los elementos de análisis del resto de la organización al estudiar los procesos de producción, ya que estos dependen de los demás componentes del sistema que interrelacionan a todas sus partes.

En lo correspondiente a la interacción de la variable Funcional u Operativa³¹⁾ (procedimientos, instrumentos y técnicas) este factor Operativo Funcional es lo que permite el análisis de las funciones o actividades que deben tener asignados los órganos para que puedan cumplir con su producción y con los fines que se les asignen.

Se debe contemplar los métodos, procesos y procedimientos con el fin de que exista una conexión de producción -- entre medios y los fines que se asignan.

Las tecnologías Administrativas, aplicadas en la dirección y ejecución reflejada en la producción .

La productividad factor operativo dinámico que inter actua en todo el proceso de la producción. Estos elementos son esenciales para la evaluación del diagnóstico de ahí la necesidad de que toda organización debe de tomarlos con la seriedad - que le correspondan cuando se detecten en el estudio del Diagnóstico.

31) Ob Cit. Carrillo Castro, páginas 90 y 91.

7.1.3. Factores Estructurales, tanto Organica como Funcional.

La organización formal se establece, a partir de la determinación de procedimientos o líneas de acción para interrelacionar y coordinar las actividades propias de un grupo de individuos a efecto de lograr el cumplimiento de determinados objetivos.

Las instituciones de la administración pública se desempeñan como organizaciones complejas que operan bajo un alto grado de formalidad, el cual se traduce en una estructura ordenada de autoridad (niveles jerárquicos) y especialización de trabajo (división funcional).

Podemos decir que la estructura orgánica de una institución se define como el esquema formal en que se plasman los niveles jerárquicos y división funcional de la organización. Además del esquema formal o estructura orgánica, existen otro tipo de prácticas o relaciones denominadas relaciones informales que surgen siempre en las organizaciones formales y que resultan esenciales para las operaciones. Las relaciones informales no serán tema de este capítulo, en virtud de que ellas caen fundamentalmente en el terreno de las relaciones del personal dentro de la organización formal. En cambio esta última, a la que también mencionaremos como estructura orgánica, se plantea como el marco administrativo de referencia para la adopción racional de decisiones y se concibe y describe para ofrecer a cada miembro de la organi-

zación de los datos relativos al tipo y límites de actuación de la unidad a que pertenece.

El diagnóstico para hacer un replanteamiento de la estructura orgánica de una institución puede efectuarse a través del enfoque de sistemas, contándose con la posibilidad de subdividir a la organización en subsistemas convencionales para facilitar el análisis y no perder de vista a la institución como una unidad (sistema). A fin de evaluar dicho proceso de la estructura orgánica en el Diagnóstico nos auxiliamos de la interacción de la variable administrativa: (Estructura Orgánica Formal)³²⁾ la cual hace referencia a la división del trabajo, la precisión de responsabilidades, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y los mecanismos de coordinación y de control que operan en los distintos niveles se contempla la racionalidad estructural operativa.

La Administración Pública Federal se ha dividido, para efectos de estudio en fragmentos en la Estructura Orgánica los cuales la constituyen tres subsistemas, partiendo del principio que toda organización de cierta complejidad debe contar con grupos especializados y una división funcional que distinga: "Primero, a quienes dirigen y controlan el desempeño de la institución (subsistema de regulación y control); Segundo, a quienes se encargan de proporcionar los bienes, servicios o productos que se le encomiendan (subsistema de operación o sustantivo); y Tercero, a quienes adquieren, controlan y proveen los recursos y servicios necesarios para que funcione la institución (subsistema de apoyo o adjetivo)".³³⁾

Los órganos de operación o sustantivos son los que desarrollan las funciones sustantivas que tienen como fin cumplir con las atribuciones y objetivos encomendados a la ins-

32) Ibid, página 91.

33) Guía Técnica para el Análisis y Desarrollo Institucional de las Organizaciones Públicas, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, página 21.

titución, mediante la producción de los bienes y/o prestación de los servicios para los que está facultada, a través de su desempeño se miden los niveles de eficacia de la organización.

Los órganos de Regulación y Control; son los encargados de orientar y conducir el desarrollo de las funciones - relativas al proceso de planeación, programación, presupuesta- ción, información, estadística, control (supervisión y audito- ría) y evaluación de las actividades propias de la institu- ción, así como las de mejoramiento administrativo subordina- das al anterior proceso. Se encargan de establecer las bases de congruencia y viabilidad operativa interna de la institu- ción, así como su adecuación y congruencia con los niveles - sectorial y macroadministrativo, por otra parte sientan las - bases para elevar el nivel de productividad de la institu- ción.

Los órganos de apoyo o adjetivos; Apoyo Logístico. Les compete proporcionar a todos los órganos internos de la - institución el personal y recursos materiales programados y au- torizados en los tiempos, cantidad y calidad requeridos. Así - también los provee de servicios, y realiza el mantenimiento y control de los bienes muebles e inmuebles y del ejercicio pre- supuestal. Se encargan de dotar de los recursos y servicios - necesarios para hacer factible el funcionamiento institucional.

Apoyo Institucional, - Se encargan de los asuntos de relación externa a la institución, como son los de difusión, -

relaciones públicas y asuntos jurídicos. Son funciones que por lo general se desempeñan por órganos adscritos directamente al titular de la institución, quien se encarga de orientar su operación aún cuando la adscripción puede ubicarse en el área del subsistema de apoyo.

Para levantar el diagnóstico de la estructura orgánica se requiere contar con un organograma y la descripción de funciones que desempeñan cada uno de los órganos en que puede referirse a toda una institución, una Subsecretaría e incluso a una Dirección General o su equivalente, un desconcentrado o una delegación foránea. Estos tres últimos, en virtud de tratarse de unidades administrativas que pueden contener a los tres subsistemas anteriormente señalados,

Del mismo modo que la institución vista como un sistema es una unidad integrada para cumplir con objetivos y atribuciones que le son propias, cada uno de los subsistemas, en que está dividida dicha unidad, también debe de estar integrada, manteniendo nexos de coordinación, comunicación e intercambio técnico y de información, entre los órganos que forman el subsistema. En las dependencias centralizadas existen casos en que estos nexos se aseguran a través de una sola línea de mando, como son: El Secretario que tiene bajo su dependencia directa a los órganos de apoyo institucional, la Oficialía Mayor que tiene a su cargo el apoyo logístico de las actividades

des institucionales; en algunos casos una Subsecretaría de Planeación que agrupa a los órganos de regulación; y finalmente, las demás subsecretarías que agrupan a los órganos de operación o sustantivos.

A fin de contar con un esquema de análisis acerca de la ubicación de los órganos de regulación, operación y apoyo, después de un análisis exhaustivo de las funciones con este criterio, en el organograma de la institución pueden colorearse o usarse líneas diferentes para distinguir a cada uno de los órganos con relación al subsistema a que pertenecen. A partir de este esquema se procederá a responder al siguiente cuestionamiento.

¿Se encuentran convenientemente agrupados o están dispersos los órganos que pertenecen a cada subsistema?

¿Están mezcladas en el mismo órgano o bajo un mismo mando funciones relativas a dos o tres subsistemas?

¿Se observa una fragmentación funcional inconveniente?

¿Los tramos de control son adecuados, pequeños o muy grandes?

¿Es excesivo el número de órganos de regulación y de apoyo con relación a los de operación o sustantivos?

¿La jerarquía de los órganos está dada de acuerdo a la importancia de la función?

Por ser el subsistema de operación el que está relacionado directamente con la competencia y objetivos de la institución, es necesario efectuar un análisis específico de los órganos que desarrollan este tipo de funciones.

En tal caso, se efectúa el análisis en relación a dos niveles diferentes: el externo (Administración Pública Federal) y el interno (institucional).

- Nivel Externo.

En este nivel de análisis, se plantea el cuestionamiento acerca de las posibles duplicaciones operativas entre la institución y otras dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, dentro o fuera del sector a que pertenece.

- Nivel Interno.

En este nivel se hace una comparación entre la competencia de la institución y las funciones asignadas³⁴⁾ a los órganos que pertenecen al subsistema de operación.

El análisis de conjunto al subsistema de operación se realiza a través de algunos cuestionamientos como son:

El Subsistema de Operación:

¿Es congruente con la competencia de la institución ?

¿Excede o no a la competencia?

34) Para una mayor fundamentación ver anexo Cedula Cuestionario - Básico.

¿Presenta lagunas funcionales con respecto a la competencia?

¿Se ofrece una división por campos de actividad o materia entre los diversos órganos del subsistema?

¿Puede decirse que cada órgano del subsistema responde a un objetivo sustantivo bien diferenciado respecto a los demás?

¿Se ha fragmentado demasiado una función sustantiva entre los órganos del subsistema?

¿La estructura del subsistema está acorde con la estructura de la programación de las actividades?

¿Existe coincidencia entre ambas estructuras?

¿Puede decirse que se opera bajo una estructura programática?

Estos dos subsistemas conforman lo que puede denominarse medios o instrumentos administrativos para el funcionamiento de la institución en su conjunto, de ellos depende que la "máquinaria" operativa se desempeñe eficaz y eficientemente dentro de la competencia, límites y reglas que le señalan las bases jurídico-administrativas en vigor.

Con la localización y ubicación de las funciones de regulación y de apoyo, procederemos a hacer algunos cuestionamientos, como son los siguientes:

¿Se desarrollan todas las funciones que competen a los subsistemas de regulación y de apoyo?

¿El sistema de regulación agrupa a sus órganos de tal forma que en su conjunto respondan al proceso de información, programación, presupuestación y evaluación de las actividades?

¿El órgano encargado de promover y ejecutar las acciones de mejoramiento administrativo se encuentra bajo el mismo mando que el de programación o se provee que sus acciones se efectúen con relación y en apoyo a las actividades programadas?

¿La función de auditoría se encuentra bajo otro mando y separada del órgano que controla el ejercicio presupuestal? (juez y parte).

¿El subsistema de apoyo especializa a sus órganos de acuerdo al tipo de recursos? (personal, materiales, financieros).

¿El órgano que se encarga de la administración del personal, tiene asignadas funciones relativas al desarrollo de los empleados de la institución (inducción al puesto, capacitación, -- motivación, etc.)

Después de haber analizado la variable de los factores propiamente de estructura, tanto organica como funcional, continuaremos con la variable de naturaleza humana la cual es fundamental en todo proceso de Diagnóstico, así como también los puestos, las nomenclaturas y las jerarquías (organograma) que integran a la Administración Pública Federal, por tal razón es contemplado en el siguiente apartado.

LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LOS PUESTOS QUE LA INTEGRAN Y SUS
NOMENCLATURAS Y NIVELES JERARQUICOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA --
ORGANICA, 2

Por la variedad de denominaciones que a través del tiempo se han dado a los diferentes órganos de un mismo nivel jerárquico, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se define una nomenclatura organizacional para las dependencias centralizadas del Ejecutivo, que comprende a los niveles jerárquicos básicos que deben observarse (Artículos 14 y 15)³⁵⁾, con el propósito fundamental de dar cierta homogeneidad a las estructuras centrales del Ejecutivo Federal.

NIVELES	N O M E N C L A T U R A S	
	SECRETARIA	DEPARTAMENTO
1o.	Secretario	Jefe de Departamento
2o.	Subsecretario	Secretarios Generales
	Oficial Mayor	
3o.	Dirección General	Dirección General
4o.	Subdirección	Subdirección
5o.	Departamento	Oficina
6o.	Oficina	Sección
7o.	Sección	Mesa
8o.	Mesa	

El diagnóstico debe atender también el estudio de las nomenclaturas y niveles jerárquicos dentro de la institución --

35) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, Ed. Porrúa 1985, Pág. 10

en virtud de que el desorden y exceso de niveles dificulta, en algunos casos, tanto las relaciones de trabajo (internas y externas), como la producción de la institución.

Cuando una institución presenta diversidad de nomenclaturas y niveles jerárquicos, entre sus propios órganos, puede deberse a diversas causas como pueden ser las siguientes:

1. No se han definido normas institucionales para el caso.
2. Los cambios de la estructura no obedecen a procedimientos preestablecidos.
3. Los diferentes titulares a través del tiempo han establecido diversas nomenclaturas y creado órganos superpuestos respecto a las estructuras anteriores.
4. No se planean adecuadamente los cambios a la estructura orgánica o se realizan en forma aislada.
5. No se designa a una sola unidad para recibir propuestas y dictaminar acerca de los ajustes o cambios de nomenclatura o niveles jerárquicos dentro de la institución.
6. Existe libertad para que cada Dirección determine su estructura interna; esto visto al nivel de toda la institución se traduce en cierta anarquía - en niveles jerárquicos y nomenclaturas. (Aunque sean dictaminadas por la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de la S.P.P.)

7.1.4 VARIABLES DE NATURALEZA HUMANA

Al evaluar las funciones de personal y sus principales problemas, se ratificó su estado de fragmentación, así como también sistema interno de personal.

Los escalafones sobre la base de un adecuado sistema de análisis de puesto, cuya carencia obstaculiza el funcionamiento de reclutamiento, selección, retribución, evaluación, capacitación y promoción de personal.

A pesar de que existen Reglamentos de Escalafón, Catálogos Particulares, Condiciones Generales de Trabajo no se aplican en su totalidad en el ámbito de la Administración Pública.

Aunado a lo anterior se hace referencia a los niveles y nomenclaturas del sector público ya que muchas dependencias por ignorancia administrativa establecen denominaciones creando así confusiones ante los administradores y administrados, hemos considerado necesario hacer una presentación de los niveles y nomenclaturas de las Secretarías y Departamentos de Estado con el fin de que los Directivos asuman su responsabilidad ante una tarea de mejoramiento administrativo.

ca. 10/1/73

En lo correspondiente a la variable por naturaleza Humana³⁶⁾ en la cual ubicamos al personal de nuestro objeto de estudio es fundamental para su evaluación clasificar como se establece un modelo que permita evaluar el funcionamiento de la Administración Pública. El cual clasifica en dos grandes grupos, a) personal público y b) población que acude, interviene o participa en las acciones de la Administración Pública.

a) El primer grupo para su evaluación en el diagnóstico se debe destacar lo referente a las aptitudes y las actitudes, en general la cultura administrativa del personal público, estilos de trabajar, cumplimiento de sus funciones, el grado de participación y trabajo en equipo, desarrollo individual y colectivo, la productividad y su capacidad.

Estos fundamentos son básicos para que en el diagnóstico se profundicen sin descuidar ninguno de ellos ya que todos están integrados en la acción secuencial del mejoramiento administrativo.

b) El segundo grupo que interactúa como la cliente administrativa es la que con sus actitudes o respuestas dadas por la población de ahí que en ocasiones dan apoyos o rechazo o indiferencia a la Administración Pública, incluyendo grupos de presión.

36) Ob. Cit Carrillo Castro, páginas 92 a 95.

Cualquiera que hubiera sido el método utilizado -- para generar el diagnóstico, los resultados en todos los casos se deben de informar a los participantes involucrados. Esta retroinformación se efectúa con los datos ya organizados dentro de un patrón conceptual. Se debe proporcionar tiempo suficiente para discutir, modificar y asimilar los datos y los conceptos, con el fin de que surgiera un diagnóstico de aceptación más general. El objetivo de estas sesiones de retroinformación tienen por lo tanto un doble aspecto: el de obtener un consenso razonable de los hechos y tener la oportunidad de pensar y hablar sobre estos hechos en una forma compartida. En las sesiones de retroinformación que se deben llevar cabo, los hechos relevantes resultan de acuerdo con la experiencia personal de los Directores.

El proceso de aplicar un diagnóstico integral compartido se enlaza con la siguiente etapa de cambio, a la cual hace referencia Lawrence Lorsch en su obra: "El desarrollo de un plan de acción. Varios de los casos ilustran esta unión entre diagnóstico y planeamiento. El planeamiento de la acción generalmente incluye períodos de exploración sobre "lo que es más deseable" y exámenes de "lo que es", de modo que el plan resultante de un método -- práctico para cerrar la brecha entre los dos. A través del diagnóstico integral hemos puesto énfasis en la importancia de examinar las múltiples variables o "palancas" que pueden conducir a cambios en la organización, para eliminar la brecha entre la situación presente y la que se desea".*

Otra versión de este debate es de si las cosas cambian a la gente, o si por el contrario las personas cambian a las cosas. Una tercera versión es de si los cambios en la actitud preceden o vienen posteriormente a los cambios de conducta. Aún la controversia más antigua de todas, la de herencia vs influencias ambientales, todavía consume una gran cantidad de tiempo y energía. Todos estos debates terminan con esta forma de pensar que

* Desarrollo de la Organización: Diagnóstico y Acción, Editorial - F.E.I., México 1973, página 92.

presentamos respecto al cambio. Es innecesario el debate, ya que se convierte en un planeamiento práctico, acerca de la combinación apropiada de métodos que se requieren para eliminar la brecha entre el actual estado de cosas y el que se desea.

Un argumento adicional sobre planeamiento, que se evita completamente por medio de nuestra forma de pensar, es el interrogante de cuál es la mejor manera de organizar, de controlar, de premiar, etc. Estas discusiones ya no tienen ningún sentido pues el modelo que se desea está condicionado por la tarea que debe realizarse, las condiciones ambientales que deben manejarse, y las características de los colaboradores individuales involucrados. De esto se sigue que a las variías clases de organizaciones les corresponde tratar con estas diferentes realidades. De este modo, una vez que la estrategia general de la organización para dirigir las transacciones ambientales está bastante clara y las necesidades de los miembros han sido comprendidas, el resto del planeamiento puede proseguir sin esta clase de argumentos negativos. Las estructuras y los procedimientos se diseñan de tal forma que sean consecuentes con cada tarea organizacional principal y no necesariamente con otra. La etapa de planeación de la acción se puede empalmar con la de acción y ejecución. Esto es verdad por dos razones. Primero que todo, la planeación de la acción lógicamente incluye el planear la secuencia de las etapas de esta acción. El programa resultante crea un mecanismo que se encarga de verificar el progreso del mismo en puntos determinados con anterioridad. La etapa de la acción es, en este sentido, simplemente una extensión de la secuencia de la planeación.

Segundo, el secreto de una ejecución efectiva es, por supuesto, el grado de compromiso hacia el cambio que sienten ciertos participantes claves que deben ejecutarlo. Aún cuando una organización pueda permitirse el tener algunos miembros que se conformen con los nuevos requerimientos pero sin mucho entusiasmo y unos pocos que se oponen activamente, la mayoría de los miembros claves de la organización necesita entender y comprometerse emocionalmente en el programa si se quiere efectuar un cambio importante y duradero. Este entendimiento y compromiso se debe crear durante las fases de diagnóstico y planeamiento. Si se logra esto en etapas, puede predecirse que la

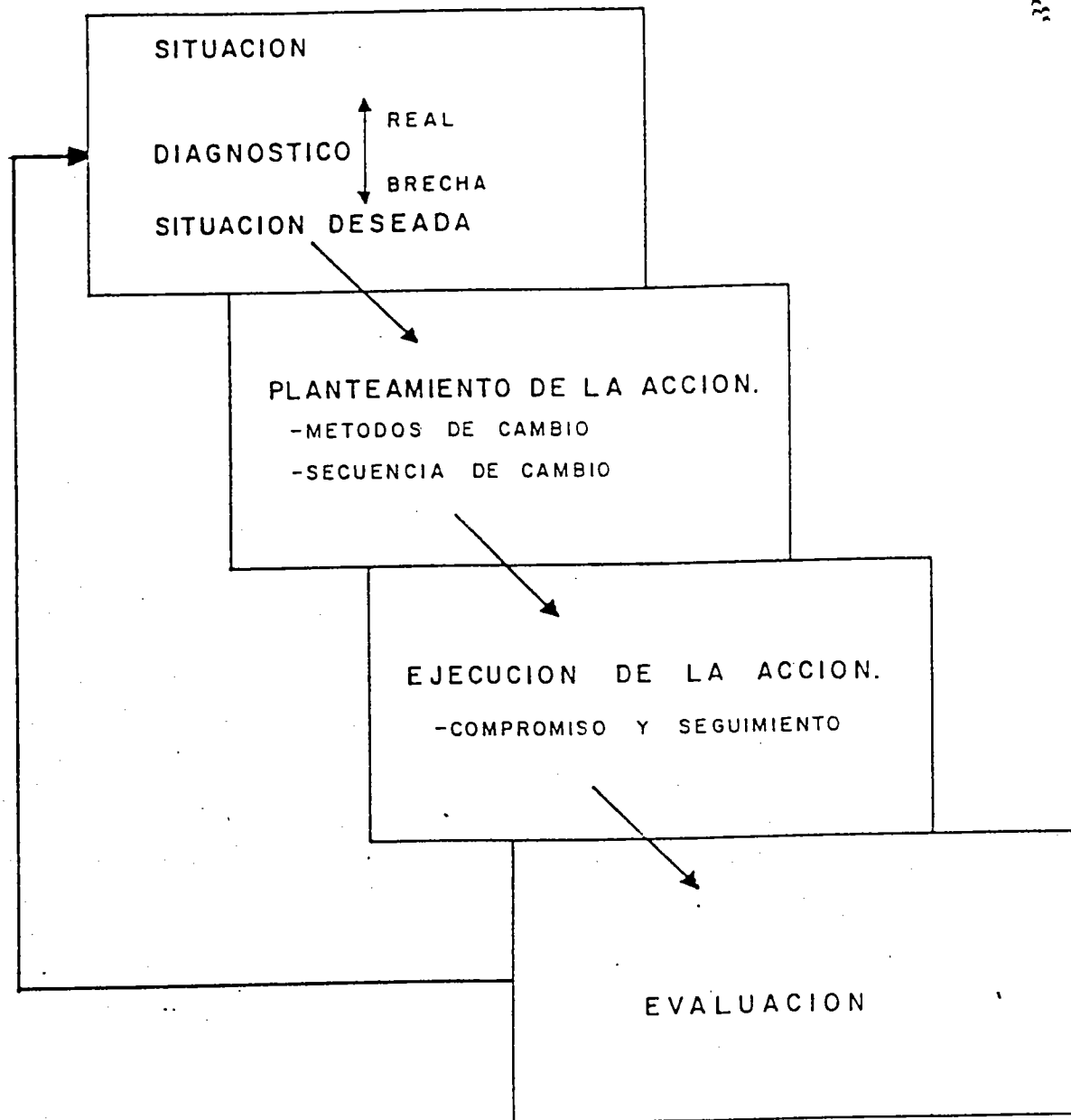
etapa de ejecución se desarrollará con facilidad. Varios de los casos demostraron las ventajas obtenidas en la etapa de ejecución, cuando personas claves se veían implicadas en el proceso de planeamiento y en ese momento comprendían el problema y se comprometían. La fase de ejecución en efecto, comenzaba bien, antes de que se hubiera completado la de planeamiento.

Por lo tanto, si cada fase del ciclo de planeamiento es bien ejecutada, esto permite que se facilite la realización de la siguiente fase y la acelera de tal forma que el ciclo completo puede terminarse en un menor tiempo. Ver la gráfica No. 14 que representa esta secuencia y la posibilidad de que las fases se empalmen. También nos demuestra como la fase final de evaluación consiste realmente en un regreso hacia la fase de diagnóstico, estos fundamentos se basan en la obra, Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción.*

Las acciones del diagnóstico integral se fundamentan bajo todo el proceso, implicando todos los factores administrativos que dan origen al sistema administrativo (organizaciones) debiendo estar en una interacción dinámica e interactuante entre sus subsistemas (regulación, adjetivos y sustantivos), vinculándose las fases: previsión, planeación, organización, integración, dirección, control y evaluación ante un mismo objetivo a cumplir en la Administración.

*Ob. Cit. Lawrence Lorsch. Páginas 95 y 96.

SECUENCIA Y FASES DEL DIAGNOSTICO



FUENTE: Lawrence Losch, Ciclo del Planteamiento del Diagnostico.

CAPITULO OCTAVO.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

CAPITULO OCTAVO.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de haber estudiado y fundamentado esta Tesis bajo el método científico, hemos llegado a las siguientes conclusiones, las cuales son el reflejo de los postulados que nos fijamos para alcanzar y demostrar su comprobación.

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, constituyen respuestas a las interrogantes planteadas en las hipótesis que hemos enunciado por orden como contenido de la investigación, y se traducen en algunas observaciones y recomendaciones que se detallan a continuación.

OBSERVACIONES.

1- Hablar de diagnóstico Administrativo, nos conlleva a la similitud hacia la fundamental actividad de la Medicina que se ocupa de la determinación de las enfermedades por los síntomas de las mismas, y que implica la calificación que un médico da a una enfermedad. La Administración moderna, reconoce que la identidad de intereses, el conciliar los esfuerzos los propósitos individuales con los objetivos de la organización, la armonización de éstos con aquéllos, indudablemente traerá como consecuencia la efectividad de los esfuerzos coordinados, y el desarrollo saludable de la institución, lo anterior, es respuesta a lo detectado por el diagnóstico integral.

2- No son solo en las crisis, sino en las condiciones de éxito los transformadores de cambio a las cuales deben de -

adaptarse a las instituciones: si los servicios disminuyen en su calidad y atención, la imagen de la organización se deteriora, el personal directivo toma otros rumbos, se desacreditan servicios, -- las dependencias y las personas y autoridades de la organización. Cuando se operan transformaciones o fusiones de las organizaciones, es necesario buscar la sustentación de la realidad actual; -- cuando se amplian o diversifican los servicios, la introducción -- de nuevos sistemas, es resultado de un diagnóstico integral.

Las crisis motivadas por gestiones ineficientes o condiciones externas desfavorables, todas aquellas situaciones -- que reclaman un análisis y evaluación de la organización, la fijación de las causas de los problemas y la búsqueda de las diferentes alternativas para su solución. El caso antes enunciado representa indicios externos de la enfermedad, y que por lo mismo hay que diagnosticar, pero no sólo es necesario el diagnóstico cuando hay esos indicios, sino cuando tenemos frente un cuadro sano de la organización en donde debemos determinar si es real o aparente y preservar ese estado de salud; tal vez las técnicas y el alcance de este diagnóstico integral pudiera variar pero ni la conveniencia de realizarlo periódicamente.

3- Dentro de la metodología a seguir en la ejecución del diagnóstico ocupa un lugar relevante el levantamiento de información. Es la etapa más larga y aparentemente sin resultados inmediatos. Sin embargo es necesario destacar que sólo de una completa y veraz información pueden resultar buenas conclusiones. Para el levantamiento de información es básico considerar el tiempo

a incurrir en él, prever el tiempo que puede llevar el diseño de la información que no existe, así como la que existe, y dentro de ésta última la que ha sido registrada y la que proviene de las experiencias que ha acumulado el personal de la organización, considerando que ambos tipos de información deben ser verificados.

4- Sea cual fuere el alcance del diagnóstico integral o parcial, la labor generalmente no culmina con la formulación de una "lista de defectos". Ya que es altamente útil al puntualizar los problemas, pero posteriormente habría que aplicar la "terapéutica". Para ello es probable que se deban presentar diversas alternativas a seguir para la eliminación de esos defectos o problemas, indicando los planes de acción para llevarlas a cabo y sus efectos económicos. Dentro de estas acciones hay unas que sólo requieren decisión inmediata de la organización, otras demandas de la formulación de proyectos que a su vez deban derivarse de estudios posteriores, y finalmente aquéllas que por su urgencia se traducen en medidas inmediatas complementadas con otras acciones mayores de carácter inmediato.

5- La institución es en su estructura y en su funcionamiento, comparable a un organismo vivo, pues está sometida a las leyes del equilibrio, del crecimiento y de la adaptación que caracterizan la vida y aumentan el desequilibrio, los disturbios de crecimiento y los defectos de adaptación que amenazan a cada organismo en el curso de su existencia. Para asegurar el crecimiento de la institución o simplemente para mantener la conservación de su equilibrio, es necesario detectar rápidamente los disturbios o desequilibrios latentes, a fin de preparar las correc-

ciones y adaptaciones requeridas. De donde la auscultación periódica de la organización y de sus principales elementos es necesaria para asegurarse que está en buena condición. El diagnóstico aparece en forma de examen fisiológico de la dependencia y su fin es asegurarse que la estructura de la organización está bien equilibrada, que sus funciones estén bien aseguradas, así como descubrir los desequilibrios estructurales o los disturbios funcionales e investigar los medios para remediarlos.

6- Existe una diferencia entre un diagnóstico integral tendiente a identificar los principales problemas de una o varias áreas de la organización y sus posibles soluciones, y un estudio específico dirigido a identificar soluciones precisas para los problemas. El primero es un estudio general de una o varias áreas de operación y el segundo es un estudio analítico y detallado de problemas específicos de la institución. El llevar a cabo un estudio definitivo sin un diagnóstico general de la organización, no es recomendable ya que aún cuando se encuentre la solución correcta a un problema determinado, este problema puede ser de poca trascendencia. Por lo tanto, puede ignorarse la solución a los problemas más importantes y causar un grave daño a la institución.

7- El diagnóstico estudiará, en primer lugar, a la organización en su conjunto, de manera que se pueda apreciar el equilibrio de su estructura, considerada desde el doble punto de vista: económico y humano. Después analizará el funcionamiento de sus diferentes órganos.

RECOMENDACIONES.

1- El diagnóstico sirve, no solo para detectar los problemas y jerarquizarlos, sino para que se destaquen las alternativas de solución, que pueden proponerse, entre otros factores, permite reconocer la gruesa casta de feudos administrativos que impide el cambio y los demás obstáculos que, como variables aparecen en todo tipo de organizaciones cuya estabilidad se ha considerado con los años. Por ello es necesario reconocer que no se trata de una tarea fácil, ya que implica enfrentarse a los intereses creados y establecidos, a veces por generaciones, que se oponen a las transformaciones que requiere el sano cambio o mejoramiento administrativo; este implica una previa readaptación de la conciencia y de la cultura administrativa a la realidad y renunciar a los -- estereotipos de pensamiento enajenados y negativos para la organización, la responsabilidad en las nuevas tareas y en el reconoci- miento de la tecnología administrativa a aplicar, algo difícil de adaptar por quienes han hecho de cierto modo sus actividades labo- rales a su leal saber y entender. De ahí la necesidad de analizar y diagnosticar a la organización periódicamente sobre todo cuando no se están cumpliendo los objetivos de la misma.

2- Se conocen que si bien es recomendable que el diag- nóstico sea integral y sistemático en espera del beneficio corres- pondiente también se acepta que en las grandes organizaciones es poco viable su realización a corto plazo siendo en estos casos lo más aceptable que el diagnóstico se limite a una división o depar- tamento, o a una o varias funciones sin perder de vista el ante- cedente de la problemática vinculado con el consecuente a fin de- detectar el mal o la falla la cual se debe de contemplar bajo un en

foque integral originado así desde sus raíces las causas y efectos. En las pequeñas organizaciones el diagnóstico puede ser integral y obviamente menos tardado. Al nivel de un gobierno: Federal, Estatal o Municipal, es útil contar con un área permanente que continuamente monitoree la Administración Pública con propósitos de gran visión y que cada año formule el marco general de la Administración Pública, para que a su vez integre los programas consecuentes de Modernización y Racionalización.

3- Dentro del marco de la Organización y de la delegación de funciones, es importante la división de las labores netamente operativas a cargo de unidades principales o de servicio y otras de servicios consultivos a cargo de unidades auxiliares o de asesoría. La razón de ser de estas últimas ésta básicamente en función: a) La necesidad de delegar a los directores auxiliares las unidades principales de operación, que por tener a su cargo funciones operativas, carecen del tiempo necesario para dedicarse a la buena marcha de la organización, las funciones de supervisión, diagnóstico y labores imprevistas. b) La exigencia de capacidad y especialización técnica en la materia que se requiera tengan las unidades auxiliares. Es precisamente dentro de estas funciones de asesoría en donde es apropiado ubicar al diagnosticador integral.

4- En el área permanente de diagnóstico y racionalización o médico de la organización, deberá abocarse a esa ardua labor de búsqueda de antecedentes, fruto de una investigación dirigida, inteligente y conocedora, que deberá distinguirse entre lo superficial y lo modular, entre lo urgente y lo fundamental, para que este nuevo personaje que llamamos diagnosticador o médico de la organización, pueda formularse una idea clara de la situación de la institución y por ende diagnosticar su enfermedad o estado de salud, tiene que pasar revista a:

- 1) Marco general de la Organización y de sus factores teleológicos.
- 2) Los Productos o Servicios , el Proceso para su Otorgamiento y los Factores Funcionales u Operación.
- 3) Marco de Referencia de la Estructura Orgánica y los Factores Estructurales.
- 4) El Personal y las Relaciones Internas y Externas en sus Aptitudes y Actitudes.

5- Para las buenas relaciones con los administradores de línea, un diagnosticador como todo asesor, debe estar consciente de que es un engendrador de buenas ideas para la buena marcha de la organización, que debe inspirar confianza en su capacidad técnica y de persuasión para que sus ideas se pongan en práctica y que también debe estar dispuesto a desprenderse de su personalidad e intereses individuales aceptando que se le reconozcan tal vez a otros las ideas que de él surgieron. El diagnosticador concebido, como un médico de organización, actúe en forma externa o interna debe en primer lugar aunar a su capacidad técnica, la habilidad para conseguir que se le abran las puertas y no propiciar que el trabajo de análisis y evaluación sea simplemente soportado, lo cual no llevaría a un trabajo de análisis profundo y veraz. Un buen diagnosticador debe contemplar una amplia capacidad de análisis y de síntesis, una sólida preparación técnica, tener facilidad para trabajar en equipo, capacidad de persuasión saber conquistar la aprobación sincera y con-

victa de sus persuaciones y una actitud mental eminentemente -- constructiva. También se espera de él un alto sentido del deber y de la rectitud.

6- La identificación de las dolencias y mal estado de una organización, requiere de un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en -- una área funcional o en la totalidad de la institución. Las características de los estudios que se efectúan para emitir un diagn--nóstico varían según el tamaño de la organización el medio ambiente, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones: no obstante en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas: 1) la obtención de información rápida y precisa, 2) el análisis - de las circunstancias y 3) la formulación de un plan de trabajo. Para la obtención de información para efectuar el diagnóstico se utilizan las técnicas: entrevistas personales, revisión de docu--mentos, cuestionarios, diagramas de flujo, etc. Es indispensable que toda labor se haga constar en papeles de trabajo. En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las cau--sas del problema, pues concibiéndolas adecuadamente se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones. Para la formulación del plan de trabajo, se sugiere considerar los siguientes aspec--tos:

1. Alternativas posibles para solucionar el problema.
2. Costo aproximado de las soluciones.
3. Plazo en que deben implantarse las soluciones.

4. Posibles beneficios que obtendrá la organización como resultado del trabajo que se realizará.

5. Posible generación de otros problemas, como consecuencia de la solución propuesta.

Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico del servicio que la organización necesita, es necesario afirmar que el diagnóstico no es un recetario o formulario ni los modelos de diagnóstico son aptos para cualquier organización ya que estos presentan alternativas o lineamientos para apoyarse en un Diagnóstico.

7- Sobre quien se aplican los estudios para producir el diagnóstico. 1. Sobre todos y/o cada uno de los elementos y etapas del proceso de la organización. 2. Sobre todos y/o cada una de las funciones de la organización. 3. Sobre el medio ambiente.- Elementos y fenómenos externos que influyen el desarrollo de la organización.

8- Para que un diagnóstico sea de utilidad, debe alcanzar los siguientes objetivos: 1. Definir e identificar los problemas más importantes de la organización. 2. Establecer prioridades para su solución. Estas prioridades estarán relacionadas directamente con la importancia y magnitud de los problemas, así como con el efecto de los beneficios potenciales que se pueden obtener. 3. Definir las soluciones tentativas más aplicables de acuerdo con la identificación de los problemas y prioridades para su solución. 4. Establecer un plan práctico, acorde con las posi-

bilidades específicas de la organización para desarrollar y adaptar las soluciones correspondientes.

9- El diagnóstico en los procedimientos es fundamental de ahí que se debe aplicar con una regularidad (en tiempo convenido en la organización) a fin de que se involucren todos aquellos que participen directa o indirectamente de él, ya sea interna o externamente, el procedimiento es la parte medular y dinámica e la organización, por esta razón deseamos profundizar en este tó

ico, ya que el diagnóstico integral se fundamenta desde la partí-cula (más simple o más pequeña) hasta la general (más compleja o grande).

10- Para la evaluación del diagnóstico deberán tomarse en cuenta los factores teológicos, funcional, estructural y las variables de Naturaleza Humana, ya que entre más sana este la orga nización (en sí no tenga desequilibrios, o desfasamientos, dupli-cidades, atrasos entre los administradores y administrados) se cumplen y alcanzan los objetivos fijados.

11- Es saludable para los integrantes de la organiza-ción que cuando menos cada seis meses o un año se debe aplicar un diagnóstico en la organización a fin de detectar anomalías y propo-ner alternativas de solución.

12- Cada diagnóstico corresponde a un universo propio, no existen recetarios o formularios que den íntegramente la solu-ción en la en la respuesta por el diagnóstico.

13- Todo diagnóstico administrativo se fundamenta más contando con el apoyo político y la decisión firme de la adminis-trador en la organización en estudio.

A N E X O .

CEDULA CUESTIONARIO BASICO;

5 LAS ATRIBUCIONES PROPUESTAS

- () Son adecuadas () Se interrelacionan con el marco legal que regula las atribuciones de las diversas Unidades de la Secretaría.
- () Requieren reformas.

6 SE PROPONEN NUEVOS OBJETIVOS GENERALES

- () SI () NO

6.1 EN CASO AFIRMATIVO ESTOS SON:

- () Congruentes con sus atribuciones.
- () Reflejan los fines y Responsabilidades básicas de la Unidad
- () Suficientemente globalizadores

7 CORRELACION DE LA PROPUESTA CON

- () Plan Nacional de Desarrollo () Programa de Aliento y Crecimiento
- () Sistema Nacional de Planeación Democrática,

8 FUNCIONES PREVISTAS

- () No remitidas
- () En Instrumentación
- () Desglosados

10.1 PERSONAL

- () Plantilla vigente de personal.

OBSERVACIONES.

() Es adecuada la fuerza de trabajo a las necesidades funcionales de la organización de acuerdo a su programa de actividades.

() Posibilidades de desarrollo y Aprovechamiento de Personal.

() Perfil de Preparación del Personal.

() Presupuesto de Personal.

() Perfil de Puestos.

10.2 COMPOSICION CUANTITATIVA DEL PERSONAL EN LOS SIGUIENTES NIVELES

() Directivo () Técnico () Administrativo

11 RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

() Infraestructura Básica disponible.

() Superficie Destinada para la atención de trámites al público.

() Inmuebles que ocupan las oficinas.

() Superficie total disponible.

() Ubicación geográfica de las oficinas.

() Estado General de las Oficinas.

12 DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA

() No remitido

() En Instrumentación

Integrados

12.1 EN SUS FUNCIONES

No remitido

En Instrumentación

Integradas.

12.2 EN SU ORGANIZACION

No remitidas

En Instrumentación

Integrados

12.3 EN SUS ESTRUCTURAS Y NIVELES

No remitido

En Instrumentación

Integrado

12.4 EN SUS RECURSOS

No remitido

En Instrumentación

Integrado

12.5 EN SU AMBITO DE COMPETENCIA Y TRAMOS
DE CONTROL.

No remitido

En Instrumentación

Integrado

13 ESTRUCTURA PROPUESTA

1 Descripción General

- () No remitido
- () En Instrumentación
- () Integrada

14 VINCULACION DE LA PROPUESTA CON:

- () Programa Anual Operativo de la Dependencia.
- () Programa de Modernización Administrativa de la Dependencia.
- () Programas de la Secretaría del Sector.
- () Cumplimiento de los objetivos primordiales de la Secretaría.
- () Atribuciones de la Secretaría como coordinadora del Sector.
- () Programa de Desconcentración y Descentralización Administrativa de la Dependencia.
- () Programa de Aliento y Crecimiento.
- () Programa Nacional de Desarrollo de la Dependencia.
- () Atribuciones y Funciones de las Unidades Internas de la Secretaría.
- () Desarrollo Institucional de la Secretaría.
- () Otros.

15 LA PROPUESTA INVOLUCRA

- Adecuaciones en el Programa de Trabajo
- Adecuaciones en la Administración de los Recursos.
- Adecuaciones importantes a mediano plazo.
- Adecuaciones en el Presupuesto de la Unidad
- La integración de una estructura transitoria.

15.1 ETAPAS Y PERIODOS TOTALES QUE INVOLUCRA LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD.

- Número de etapas
- Período total de Instrumentación.

15.2 LA PROPUESTA COMPRENDE CAMBIOS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO, RESPECTO DE:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Subprogramas | <input type="checkbox"/> Objetivos |
| <input type="checkbox"/> Metas | <input type="checkbox"/> Proyectos |
| <input type="checkbox"/> Actividades | <input type="checkbox"/> Unidad de Medida |
| <input type="checkbox"/> Calendarización | <input type="checkbox"/> Cobertura |
| <input type="checkbox"/> Políticas | <input type="checkbox"/> Estrategias |
| <input type="checkbox"/> Redención de atribuciones | <input type="checkbox"/> Ambito de Aplicaciones |

16 ORGANOGRAMA DE LA INSTITUCION.

- No remitido
- Integrado
- En Instrumentación.

OBSERVACIONES.

16.1 ORGANOGRAMA

- No remitido
- Integrado
- En Instrumentación

16.2 ORGANOGRAMA POR NUMERO Y TIPO DE PLAZA

- No remitido
- Integrado
- En Instrumentación.

16.3 ORGANOGRAMA POR COMPOSICION PRESUPUESTAL

- No remitido
- Integrado
- En Instrumentación.

17 APLICACIONES FINANCIERAS O PRESUPUESTALES DE LA PROPUESTA.

- No remitidas
- Integradas
- En Instrumentación.

19 VENTAJAS DE LA PROPUESTA

- No remitidas
- Integradas
- En Instrumentación.

20 DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

Número de Unidades Administrativas.

- Dirección General.
- Jefes de Departamento

- () Otros y Puestos Homólogos
- () Directores de Area
- () Delegación Administrativa
- () Total de Unidades.

21 TRAMOS DE CONTROL

- () Reducidos
- () Adecuados
- () Excesivos

22 LINEAS DE MANDO

- () Complejas
- () Adecuadas
- () Excesivas

17.1 REFLEJA

- () Recursos Disponibles
- () Correlación con las Etapas de Reorganización
- () Adecuaciones Presupuestales,
- () Recursos Adicionales para Consolidar el Proyecto,
- () Impacto en el Ejercicio y Calendarización Presupuestal de la Secretaría.

18 IMPLICACIONES DE LA PROPUESTA EN RECURSOS MATERIALES,

- () No remitido
- () Integradas

OBSERVACIONES.

- () Características del Personal.
- () Equipo de Oficina
- () Comunicaciones
- () Transportes
- () Otros Servicios

- () En Instrumentación.
- () Incrementos y Decrementos del Personal.
- () Las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- () Espacio Físico,
- () Mobiliario
- () Intendencia.

18.1 IMPLICACIONES DE LA PROPUESTA EN MATERIA DE DESCENTRALIZACION Y DESCONCENTRACION.

- () No remitidas
- () Integradas
- () En Instrumentación.

23 CONGRUENCIA FUNCIONAL DE LA ESTRUCTURA.

- () Se relaciona con los Programas de Trabajo.
- () En replantamiento
- () Agrupa lógicamente las funciones y procesos.

24 AGRUPACION DE AREAS

- () Adecuada

OBSERVACIONES.

- () En Ajustes
- () Inadecuada

25 NUMERO DE UNIDADES EN CADA DEPENDENCIA.

- () Direcciones Generales.
- () Departamentos
- () Direcciones de Area.

26 NIVELES DE COORDINACION.

- () No Considerados
- () Adecuados
- () Inadecuados
- () Complejos
- () Precarios

27 DOCUMENTOS QUE SE ANEXAN A LA PROPUESTA.

- () Manual de Organización Específico,
- () Directorio Actualizado de Servidores Públicos hasta el nivel de Jefe de Departamento, como último.
- () Catálogo de Formatos Administrativos de la Unidad, acompañados de los Instructivos correspondientes.
- () Manuales de Procedimientos y Servicios.
- () Instructivo y Guías de Trabajo.
- () Circulares y Disposiciones internas relacionadas con su organización.

OBSERVACIONES.

28 CARACTERISTICAS BASICAS DE LA UNIDAD
Y SU CUANTIFICACION GENERAL.

Situación Ideal.

Normativa () %

Coordinadora () %

Operativa () %

Situación Planteada

Normativa () %

Coordinadora () %

Operativa () %

Situación Actual

Normativa () %

Coordinadora () %

Operativa () %

29 PARA USO INTERNO.

BIBLIOGRAFIA

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

- A. PETIT THOMAS.
Fundamentos de Administración.
México, Ed. Limusa 1978.
- ACROFF L. PUSSELL.
Rediseñando el Futuro.
México, Ed. Limusa 1984.
- AMAT NOGUERA NURIA.
Técnicas Documentación y Fuentes de Información.
Barcelona, Ed. Vox 1979.
- ARACIL JAVIEP.
Introducción a la Dinámica de Sectores.
Madrid, Ed. Alianza Universitaria, 1981.
- BAVARESCO DE PRIETO. AURORA M.
Las Técnicas de Investigación.
Palo Alto California V.22 Ed. South Western Publishing Co. 1979.
- BUCKLER WALTER.
La sociología y la teoría Moderna de los Sistemas.
Buenos Aires, Ed. Amorrortu, 1977.
- CARRILLO CASTRO ALEJANDRO.
Tesis Doctoral Metodología para el Estudio del Funcionamiento y
Reforma de la Administración Pública.
México, FCP Y S. UNAM 1981.
- CARRILLO CASTRO ALEJANDRO.
La Reforma Administrativa en México, tres tomos
México, Ed. Miguel Angel Porrúa, S.A. 1982.
- C. GIEGOLD WILLIAM.
Administración por Objetivos, cuatro tomos.
México, Ed. Mc.Graw-Hill 1982.
- CERVERO A.L. Y P.A. BREVIAN.
Metodología Científica.
Colombia, Ed. Mc Graw-Hill 1980.
- CORDOVA C. JULIO (COMPILADOR).
Modelos y Técnicas de Sistemas Aplicados a la Administración de
proyectos.
San Jose Costa Rica Ed. INAP Y ICAP 1979.
- DESSLER GARY.
Organización y Administración.
Madrid, Ed. Prentice/Hall Internacional 1979.

DUBERGER MAURICE.
Métodos de las Ciencias Sociales.
 México- Ed. Ariel 1976.

E. Mc CURDY HOWARD.
Una Bibliografía sobre Administración Pública.
 Colección Estudios Administrativos No. 1
 Madrid Ed. INAP 1980.

ERSTON DAVID.
Esquema para el Análisis Político.
 Buenos Aires Ed. Amorrortu, Tercera Edición 1976.

EDUARDS W. Y T. VERSKY A.
Toma de Decisiones, Lecturas de Selección No. 27
 México, Ed. F.C.E. 1979.

ESCARPIT ROBERT.
Teoría General de la Información y Comunicación.
 Barcelona Ed. Icaria, S.A. 1981

F. HUSE EDGAR L. BOWDITCH JAMES.
El Comportamiento Humano en las Organizaciones.
 México, Ed. Fondo Educativo Internacional 1980.

FLORES CABALLERO ROMERO R.
Administración y Política en la Historia de México.
 México, Ed. INAP 1981.

G. MARCH JAME A. SIMON HERBERTO.
Teoría de la Organización.
 México, Ed. Desarrollo Organizacional y Comunitario 1974.

GOUTMAN ANA.
Método y Métodos. México.
 Ed. Armella, S.A de C.V. 1985.

GRAWITZ MADELEINE.
Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales dos tomos.
 Barcelona, Ed. Hispano Europea, 1975.

GUERRERO OROZCO OMAR.
Tesis Doctoral, la Administración Pública del Estado Capitalista.
 México, FCP Y S UNAM 1979.

G. VISMIANI D.
Organización y Gestión.
 México Ed. Progreso 1973.

HAVEMAN ROBERT.
Sector Público.
 Buenos Aires, Ed. Amorrortu 1972.

HOOD C. CHRISTOPHER.
Los Alcances de la Administración Pública.
 México, Ed. Limusa 1979.

JIMENEZ NIETO JUAN IGNACIO.
Teoría Administrativa del Gobierno.
Madrid, Ed. Tecnos 1978.

JIMENEZ NIETO JUAN IGNACIO
Teoría General de la Administración.
Madrid, Ed. Tecnos, 1975.

JOHONSEN BERTOGLIO OSCAR.
Las Comunicaciones y la Conducta de las Organizaciones.
México, Ed. Diana 1973.

LANGROD GEORGES.
Tratado de Ciencias Administrativas.
Madrid, Ed. Instituto de Estudios Administrativos 1972.

LAZZARO VICTOR.
Sistemas y Procedimientos.
México, Ed. Diana Segunda Edición 1985.

LAWRENCE LORSCH.
Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción.
Colombia, Ed. Fondo Educativo Internacional, S.A., 1973.

LEEMAN F.A.
Cómo Reformar a la Administración Pública.
México, Ed. F.C.E. 1977.

LEBEDINSKY MAUPICIO.
Notas sobre la Metodología del Estudio y la Investigación.
México, Ed. México Cartago 1983.

LOPEZ NIETO Y MALLO FRANCISCO.
Manuales de Procedimientos Administrativos.
Barcelona Ed. Bayer Hermanos, S.A. 1978.

M. FULMER ROBERT.
Administración Y Organización.
México, Ed. CECSA, 1983.

MAGER F. ROBERT.
Análisis de Metas.
México, Ed. Trillas 1983.

O. MARIAS CH. M., R. BOCARDI E.
Decisión y Organización.
Argentina, Ed. Asociados S.R.L. 1969.

OPTNER STANFORDI.
Análisis de Sistemas.
México, Selección de Lecturas, No. 24
Editorial F.E.C. 1978.

PARKINSON, C.N.
La Ley de Parkinson.
México, Ed. Progreso 1973.

PICHARDO PAGAZA IGNACIO.
Introducción a la Administración Pública México Dos Tomos.
México, Ed. Conacyt-INAP 1984.

ROJAS SORIANO RAUL.
Guía para Realizar Investigaciones Sociales.
México, Ed. Unam, Octava Edición 1985.

SALINAS ALBERTO.
La Reforma Administrativa.
México, Ed. FCE, 1975.

SCHAER Y ALBERS.
Principios de Organización y Dirección.
México, Ed. Limusa, 1983.

SJOBORG GILDEON, NETT ROGER.
Metodología de la Investigación Social.
México, Ed. Trillas, 1980.

T. MORRIS WILLIAM.
Ciencias de la Administración.
Buenos Aires, ED. Ateneo, 1974.

TOWNSED ROBERT.
Arriba la Organización.
México, Ed. Grijalbo, 1980.

UVALLE BERRONES RICARDO.
El Gobierno en Acción.
México, Ed. F.C.E. 1984.

VON BERTALANFFY LUDUWIG.
Perspectiva en la Teoría General de Sistemas.
Madrid, Ed. Alianza Universidad 1979.