



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO TECNICA DE APOYO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN OPINION DE LOS MIEMBROS DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEXICO, A. C.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presentan:
ISMAEL ARENAS HERNANDEZ
G. APOLO FLORES CRUZ

Asesor: L.A.E. y C.P. Manuel Rañal Luana



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.

A mis queridos padres:

**ISMAEL ARENAS CORTEZ
DULCE MARIA HERNANDEZ DE ARENAS**

*Con agradecimiento y cariño por haberme llevado
con éxito al final de mi carrera.*

A mis hermanos:

ARMANDO Y ELSA

Con cariño y respeto.

A mi familia:

ABUELITA, TIAS, TIOS Y PRIMOS

Que me impulsaron a seguir adelante.

Expresamos nuestro agradecimiento

Al C.P. y L.A.E.

MANUEL RAÑAL LUÑA

*Por haber dirigido y conducido el
Seminario de Investigación Adminis-
trativa.*

*Mi agradecimiento y mi cariño para aquellos
Maestros y Amigos que de una manera directa
o indirecta me ayudaron a la finalización de
mi carrera.*

*Damos el reconocimiento al amigo, al
maestro L.A.E.*

SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ

INDICE

Pags.

Introducción

Capítulo 1

Antecedentes generales y marco fundamental

1.1. Marco Técnico conceptual de la Auditoría Administrativa	1
1.1.1. Antecedentes Históricos	1
1.1.2. Diferentes tipos	2
1.1.3. Definiciones	5
1.1.4. Alcances	7
1.1.5. Objetivos	11
1.1.6. Importancia y Limitaciones	14
1.1.7. Procedimientos	15

Capítulo 2

Marco técnico conceptual del Desarrollo Organizacional	17
2.1. Antecedentes Históricos	17
2.1.1. Mary Parker Follet	17
2.1.1. Elton Mayo	18
2.1.3. Abraham Maslow	20
2.1.4. Chris Argyris	20
2.1.5. Mc. Clelland	22

2.1.6. Douglas Mc.Gregor	22
2.2. Definición del Desarrollo Organizacional	25
2.3. Objetivos del Desarrollo Organizacional	29
2.4. Grid Gerencial	30
2.5. Procedimientos del Desarrollo Organizacional	36
2.5.1. Diseño de una estrategia	36
2.5.2. Desarrollo de equipos	38
2.5.3. Estrategias para nuevos equipos	39
2.5.4. Estrategias para grupos funcionales	41
2.5.5. Estrategias para equipos funcionales o equipos de trabajo	41

Capítulo 3

Establecimiento del objetivo e hipótesis de investigación	43
3.1. Planeación de la Investigación	43
3.2. Marco conceptual	43
3.3. Determinación del universo	44
3.4. Elección de la muestra	46
3.5. Determinación del método de investigación	47
3.6. Cuestionarios	48
3.7. Prueba piloto	48
3.8. Cuestionario definitivo	52

3.9. Tabulación	58
3.10 Resultados	59
Capítulo 4	
Análisis e interpretación de los resultados	76
Conclusiones generales de la investigación	81
Recomendaciones	83
Bibliografía	84

INTRODUCCION

Este trabajo denominado "El Desarrollo Organizacional como complemento de apoyo a la Auditoría Administrativa, en opinión de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de la ciudad de México A. C."

Se sustenta en dos técnicas de la teoría administrativa, la primera denominada Auditoría Administrativa que como su nombre lo indica es una herramienta del administrador profesional para verificar si el trabajo humano en las organizaciones, está bien realizado tal y como se planeó.

Sobre esa base se propone un plan de trabajo haciendo las modificaciones a la estructura de la organización.

La segunda es la técnica del Desarrollo Organizacional que es un empeño de cambio planeado, ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, basada en las ciencias del comportamiento (Psicología, Sociología, Antropología).

Esta técnica desarrollada últimamente ayuda a implementar el cambio, rompiendo las resistencias humanas en las organizaciones, haciendo más fácil la implementación de las modificaciones, que las organizaciones o empresas requieren en momentos determinados.

La Auditoría Administrativa nos ayuda a detectar defunciones en las estructuras y procesos de trabajo, así como a replantear las gestiones para hacer más efectivo y racional el trabajo.

Sin embargo, no está en su esencia o en sus prácticas, las técnicas de implementar el cambio entre los recursos humanos de las organizaciones. Nosotros consideramos hipotéticamente que ambas técnicas pueden ser complementarias porque, la técnica de la Auditoría Administrativa empieza en el diagnóstico administrativo de la estructura dada llegando hasta una planeación de una misma gestión, sin embargo, no comprende aspectos importantes tales, como valores y acciones humanos que son definitivamente importantes para poner a funcionar los cambios que detecten dichas técnicas.

Ahora bien, el Desarrollo Organizacional tampoco tiene sentido por sí sola, porque sí, es una técnica de cambio. Pero si el cambio tiene que ser administrado, debe ir a una situación dada (estructura, procesos, actitudes, etc.), a otra situación administrativa que se considere más racional, más productiva, más humana o las tres.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO FUNDAMENTAL.

1.1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS:

Desde que aparecen las primeras técnicas administrativas se -
mencionó que es necesario, revisar, auditar, etc.; el trabajo
para estar modificándolo constantemente.

Henry Fayol, hizo mención de la Auditoría Administrativa, en
diversas partes de su obra, ya que mencionó la necesidad de -
auditar.

Al mencionar que el mejor método de examinar una organización
y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el meca-
nismo administrativo, para determinar si la planeación, la or-
ganización, el mando, la coordinación y el control están bien
atendidos y si la empresa u organismo social está bien admi-
nistrado.

Entonces la administración tiene primero que, conservar lo me-
jor del pasado, organizar el presente y prever y planear pa-
ra el futuro.

El Doctor James Mc. Kinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a
la conclusión de que la organización debe hacer periódicamen-
te una "Auto-Auditoría", una evaluación de la organización en
todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresa-
rial.

La Auditoría en continuo proceso de restauración lo que ha -
ocasionado, diversidad de criterios acerca de cómo nombrarla-
por parte de los estudiosos y conociéndosele como:

- 1.- Análisis potencial de la Productividad
- 2.- Auditoría Operacional
- 3.- Análisis de Operaciones
- 4.- Anatomía de Operaciones
- 5.- Revisión Administrativa
- 6.- Diagnóstico Industrial
- 7.- Diagnóstico de la Empresa
- 8.- Fiscalización Empresarial
- 9.- Organoterapia Empresarial
- 10.- Revisión del Proceso Administrativo
- 11.- Análisis Factorial.

1.1.2. DIFERENTES TIPOS

Actualmente una gran mayoría de empresarios entienden por auditoría, la revisión de sus estados contables para efectos de la elaboración de los mismos y la evaluación de control interno.

Por lo consiguiente, este tipo de auditoría se refiere al control numerario o aspectos cuantificables en dinero, por esta razón se le conoce con el nombre de Auditoría Financiera.

La Auditoría como instrumento de control, no debe concretarse únicamente al estudio de estos aspectos de la Administración, sino que debe ser aprovechado, para todas las funciones o actividades de la organización; producción, mercadotecnia, relaciones humanas, finanzas, etc.

De la necesidad de control de todas las funciones de la organización, se toman en cuenta dos clases de Auditoría, la financiera y no Financiera o Administrativa, la primera se encarga del aspecto cuantificable en dinero y la administrativa es aquella que se encarga de las demás áreas.

La Auditoría Financiera y la Administrativa pueden subdividirse en varias especialidades:

Auditoría Financiera:

- a) Externa
 - b) Interna
 - c) Auditoría Especial
- 1.- Almacén
 - 2.- Fiscales
 - 3.- Clientes

Auditoría Administrativa:

- a) Auditoría de Producción
- b) Auditoría de Mercadotecnia
- c) Auditoría de Personal.

Las diferencias que existen entre ambas son las siguientes:

Auditoría Financiera

- 1.- Existen normas y principios generalmente aceptados.
- 2.- Se refiere únicamente a los aspectos financieros y a la evaluación de control interno.

- 3.- Existen disposiciones de carácter legal referidas para --
efectuarlas (únicamente el Contador Público puede efec--
tuarlas).
- 4.- Su fin primordial es el dictámen de los estados financie--
ros.
- 5.- Le interesa a:
 - a) La Empresa
 - b) El Fisco
- 6.- Verifica que las decisiones de los empresarios han queda--
do registradas correctamente en la contabilidad.
- 7.- Se refiere a hechos pasados.

Auditoría Administrativa

- 1.- Se refiere a cualquier área de la Administración.
- 2.- No existen disposiciones referentes a la personalidad de--
quien las practica.
- 3.- Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o fun--
ción de la organización.
- 4.- Es un fin para el uso interno de la organización.
- 5.- Evalúa las divisiones y los sistemas.
- 6.- Debe proyectarse hacia el futuro.

1.1.3. DEFINICIONES

Se han descrito artículos excelentes sobre la naturaleza y el desarrollo de este tema. La mayoría de estos artículos han seguido la trayectoria de esta técnica desde su origen en la Contaduría Pública, pasando por su crecimiento y desarrollo dentro de la Auditoría Interna, hasta su definición y categoría actuales.

Hay una gran diversidad de definiciones sobre la Auditoría Administrativa y aquí tenemos algunas:

José Antonio Fernández Arenas:

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y contempla de los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución.

William P. Leonard:

La Auditoría Administrativa es el examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o cualquier organismo en sus partes, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, - su forma de operaciones humanas y físicas.

Juan J. Bernal Matus:

Define a la Auditoría Administrativa como el examen que desarrolla un equipo de profesionales, ya sean contadores públicos, licenciados en administración, licenciados en economía, - ingenieros industriales, etc., sobre la política de la administración con el objeto de presentar a los inversionistas, - dueños de empresa un juicio imparcial a la luz de la técnica

y de la moderna administración, de la situación efectiva de un negocio de su posición actual respecto al futuro, ponderando las convivencias actuales de sus políticas administrativas y presentando sugerencias para corregir las deficiencias presentes.

Edward F. Norbeck:

Considera que la Auditoría Administrativa es un método constructivo con el cual la gerencia mejora las operaciones de un negocio.

Williams L. Campfield:

Es un análisis informativo y constructivo, evaluativo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una identidad económica.

Después de haber observado las diversas opiniones sobre el tema que nos ocupa, hemos llegado a elaborar esta definición.

La Auditoría Administrativa, es un proceso metódico y constructivo que tiene como objetivo revisar, comprobar, y verificar el funcionamiento, y desarrollo de los procedimientos en cualquier tipo de organización, para replantear las siguientes gestiones.

La Auditoría Administrativa revisa y evalúa la empresa de acuerdo a:

Factores Internos.

I.- Procesal

a) Planeación

b) Organización

c) Dirección

d) Control

2.- Funcional

a) Producción

b) Mercadotecnia

c) Finanzas

d) Personal

3.- Analítico

a) Puestos

b) Tiempos y Movimientos.

c) Equipo y seguridad

d) Costos Materiales

Factores Externos

1.- Medio Ambiente

a) Clima

b) Localización

c) Medios de Comunicación

d) Aspectos Sociológicos, Psicológicos y Jurídicos.

Mediante esta evaluación se informa de los resultados obtenidos y se propone medidas correctivas.

1.1.4. ALCANCES

La Auditoría Administrativa puede ser una función específica-

de un departamento o grupo de departamentos, una división o -
varias divisiones o de empresa en su totalidad.

Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Es evidente que la Auditoría Administrativa se refiere a toda la empresa y por lo tanto pretende el conocimiento integral -- de su actuación, puesto que no se limita a la organización -- con fines de lucro o con características mercantiles como nos lo hace notar Williams P. Leonard en su definición de la Audi-
toría Administrativa.

No podemos pasar por alto que existen Auditorías parciales -- que se realizan en muchas organizaciones, todas ellas encaminadas a ciertas áreas, tal es el caso de la auditoría de esta-
dos financieros, auditorías de personal, etc. Los resultados de tales auditorías nos llevan a la conclusión de que la Audi-
toría Administrativa toma en cuenta todas las áreas de la or-
ganización.

Por lo tanto, el alcance de la Auditoría Administrativa abarca tanto el examen de los recursos humanos y materiales de -- que dispone una organización como su estructura organizativa -- en la que se ubican puestos y funciones operativas, objetivas y políticas, líneas de autoridad y niveles de responsabilidad, deberes y obligaciones de los ocupantes de los puestos, siste-
mas y procedimientos vigentes susceptibles de mejorarse.

Con el objeto de dar una explicación más amplia del alcance -- de la Auditoría Administrativa, se transcribe la clasificac--
ción que para efectos de evaluación de la administración pre-
senta "American Institute of Management" en su manual "Of-
-excellent Managements".

TIPO DE ORGANISMO

AREAS A INVESTIGAR

RELIGIOSO

- 1.- *Función social*
- 2.- *Estructura formal*
- 3.- *Crecimiento de sus ins
tituciones*
- 4.- *Análisis de membrecla*
- 5.- *Políticas financieras*
- 6.- *Análisis de desarrollo*
- 7.- *Análisis de consejo de
directores*
- 8.- *Eficiencia en la opera
ción*
- 9.- *Evaluación administra
tiva*
- 10.- *Efectividad en la di--
rección.*

EDUCATIVO

- 1.- *Función académica*
- 2.- *Estructura formal*
- 3.- *Crecimiento*
- 4.- *Programa de desarrollo*
- 5.- *Análisis de alumnos --
egresados*
- 6.- *Políticas financieras*

- 7.- Análisis del Consejo de Dirección.
- 8.- Eficiencia de operación
- 9.- Evaluación administrativa
- 10.- Efectividad en la enseñanza.

- 1.- Función social
- 2.- Estructura formal
- 3.- Crecimiento de instalaciones
- 4.- Programa de desarrollo
- 5.- Cuidado de pacientes
- 6.- Políticas financieras
- 7.- Evaluación del Consejo de Dirección
- 8.- Eficiencia de operación
- 9.- Evaluación administrativa
- 10.- Efectividad en la actividad científica.

HOSPITAL

NO LUCRATIVO

- 1.- Función económica
- 2.- Estructura formal
- 3.- Crecimiento
- 4.- Atención de donadores
- 5.- Investigación y desarrollo
- 6.- Análisis del Consejo de Directores
- 7.- Políticas Financieras
- 8.- Eficiencia en la operación
- 9.- Servicio al público
- 10.- Evaluación de ejecutivos

1.1.5. OBJETIVOS:

Según opinión de varios autores; Alfred W. Klein y Nathan Gravinisky:

Afirman que su objetivo es describir las causas de una baja -- productividad y conociéndola, establecer las bases para superarla e incrementarla.

Roberto Macías Pineda.

Afirma que la Auditoría Administrativa, dirige su atención a -- cuatro aspectos:

a) Objetivos o metas

- b) Políticas de relaciones con los empleados
- c) Programas y prácticas
- d) Resultados específicos

Posteriormente añade; que lo más importante, es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos.

Fabián Martínez Villegas:

Dice que la Auditoría Administrativa señala las causas de cada irregularidad y presenta la acción que debe tomarse inmediatamente contra las diferencias o desperdicios, que al eliminarse, reducirían los costos y en consecuencia aumentarían las utilidades.

José A. Fernández Arena:

La Auditoría Administrativa pretende comparar los resultados obtenidos en la revisión con las políticas fijadas para cada departamento de la institución, para lograr la satisfacción de los objetivos de la organización.

William L. Campfield:

Dice que la Auditoría Administrativa puede ayudar a la empresa de tres maneras:

- a) En la sistematización contable, económica y de otra información que necesite la administración en la elaboración del programa de trabajo de su política básica.
- b) En el establecimiento y revisión del sistema de planeación en la entidad.

- c) En la fijación de metas y estrategias a través del desarrollo y perfeccionamiento del proceso real de la toma de decisiones.

William P. Leonard:

La Auditoría Administrativa pretende determinar desperdicios y deficiencias, mejores medios de control, operaciones más -- eficientes y mejor uso de los medios físicos y humanos. Como se puede observar el objeto de la Auditoría Administrativa es el de verificar el cumplimiento de una buena administración científicamente planeada. Esto significa que por medio de la Auditoría Administrativa se analice la situación de la organización en todas sus partes logrando entre otros, los siguientes objetivos:

- a) Eliminar pérdidas y deficiencias que impiden el desarrollo de la organización, para lograr que esta funcione en forma equilibrada.
- b) Mejorar medios de control interno
- c) Capacitar en forma adecuada al personal
- d) Obtener información adecuada y oportuna
- e) Proteger los activos de la organización
- f) Utilizar mejor los recursos de la organización.

Tomando como base estos puntos se puede concluir la finalidad de la Auditoría Administrativa es: la determinación de -- las deficiencias o aciertos de un organismo para eliminar -- las primeras y a su vez mejorar los últimos.

1.1.6. IMPORTANCIA Y LIMITACIONES

La Auditoría Administrativa es de gran utilidad, pues sirve como medio para localizar las fallas existentes en la eficiencia con que opera una empresa, y detectar los aciertos existentes, eliminando con tal motivo toda clase de desperdicios y erogaciones superfluas y tomando medidas tendientes para mejorar todos aquellos aspectos en los cuales están trabajando efectivamente. En tal forma que se consiga reducir los costos y por ende se obtenga una mayor productividad operacional.

La Auditoría Administrativa también tiene como objetivos complementar y ayudar a la administración en determinados aspectos que requieran economías y prácticas mejoradas. Igualmente sirve para evaluar las cualidades y aspectos positivos de la administración.

Al estar íntimamente ligada con la administración implica el examen del manejo racional de los Recursos Humanos y Materiales, y la evaluación de los recursos de acción empleados, de los que toman parte prominente la toma de decisiones, se conceptúa como uno de los más importantes y marca la pauta de la ruta seguida por un organismo social.

Esta técnica pone de manifiesto la eficiencia de todas las funciones que se realizan en las organizaciones.

Más sin embargo, la medición de la eficiencia, algunas veces se ve obstaculizada o limitada por una serie de factores que no se pueden medir en forma objetiva.

Las limitaciones que tenemos en el desarrollo de la "Auditoría Administrativa", son aquellas tareas que por su naturaleza no se pueden evaluar objetivamente.

1.1.7. PROCEDIMIENTOS:

Como mencionamos anteriormente hay diversos métodos de Auditoría; ahora haremos un resumen de uno de los métodos más completos que es el de William P. Leonard. Para que una Auditoría se efectúe, Leonard la dividió en los siguientes pasos:

1.- EXAMEN:

Este paso trata de recopilar toda la información posible en las diferentes áreas de la organización, para saber cómo se están llevando a cabo todas las funciones.

La recopilación de datos en la Auditoría Administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada. Entre otras técnicas se listan las siguientes: Organigramas, diagramas de procesos, diagramas de tiempos, entrevistas y cuestionarios. Pero también es de suma importancia revisar la documentación clave de la organización tal como: Estados Financieros, actas de consejo, manuales e informes departamentales.

El examen debe estar bien elaborado y estar basado en la observación de todos los aspectos operativos de la organización.

2.- EVALUACION:

Este paso de la evaluación, se encarga de interpretar la información recopilada en el examen y la va a interpretar de una modo reflexivo y analítico.

Aquí vamos a saber, si lo que se está haciendo en la organización, es lo mejor o se está haciendo mal.

Este paso se hace según la organización y se puede hacer un estudio muy a fondo, si la organización tiene los recursos necesarios.

3.- PRESENTACION:

Este paso es el informe sobre los resultados de la Auditoría Administrativa y debe presentarse de una forma que permita a la organización llegar de inmediato a la acción correctiva.

4.- PERSECUCION:

Es complementar cualquier asunto planteado y que la organización no ha puesto en marcha.

En este caso se tiene que vigilar que las cosas se deben estar haciendo tal y como se lo indicaron a la organización.

Debe recordarse que un buen programa de Auditoría Administrativa requiere revisiones y exámenes periódicos.

C A P I T U L O 2

MARCO TEORICO CONCEPTUAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

2.1.1. MARY PARKER FOLLETT.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no solo funcionan con estructuras y procedimientos administrativos; sino lo que hace funcionar a una estructura y a esos procedimientos es el elemento humano.

Los primeros estudios administrativos que destacan la importancia del comportamiento humano dentro de las organizaciones son posiblemente los de Mary Parker Follett, que han sido injustamente relegados al olvido puesto que en ellos se formulan ya ciertos elementos básicos de la doctrina de las relaciones humanas. Fué la primera en poner de manifiesto la necesidad de explicar la problemática de los "aspectos psicológicos" a través del "método científico". Criticó abiertamente la corriente científica de Taylor y seguidores, ya que es tos solo atendieron aspectos mecanicistas olvidándose de cues tiones tan importantes como lo son los aspectos psicosociales.

Follett, escribió sus ideas en su obra "Administración como profesión", donde hizo resaltar la importancia que tiene la aplicación del método científico al estudiar al hombre en la organización. Publicó también otra interesante conferencia "Los elementos esenciales del mando", donde destacó los conceptos de autoridad y responsabilidad. Consideró que las organizaciones son fuentes de conflictos y que estos deben ser

manejados por el Administrador.

2.1.2. ELTON MAYO

Posteriormente a Parker Elton Mayo realizó interesantes estudios sobre el comportamiento de las organizaciones, este autor de origen australiano hizo sus estudios en las principales universidades de los Estados Unidos, realizó sus investigaciones bajo el patronato de la fundación Rockefeller y el de investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos. Los estudios de Mayo los podemos resumir en tres grandes aportaciones y son:

Primera aportación.- Como producto de haber estudiado las condiciones ambientales (ruido, luz, limpieza, seguridad, etc.), descubrió que la productividad aumentó pero, no fue precisamente a dichas modificaciones sino que el cambio de las condiciones implicó la atención al personal de la organización, los miembros que participaron en el experimento.

Mayo opinó que el factor fundamental para explicar los resultados, eran de carácter psicológico, y que la productividad había aumentado debido a que había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.

Del anterior estudio o experimento se ha concluido que los sentimientos, estado de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva en la productividad.

Segunda aportación.- Mayo también destacó la importancia de las encuestas de opinión en las organizaciones, porque estas deben de ayudar a la comunicación entre los empleados y las organizaciones, es una válvula de escape ya que la gente de-

sea exteriorizar sus opiniones, sus frustraciones, etc. Descubrió que la gente desea hablar y que por lo tanto la organización debe permitir que sus miembros den sus opiniones.

Tercera aportación.- Mayo descubrió que los incentivos económicos no son los únicos determinantes para aumentar la productividad, sino que las relaciones humanas de los obreros juegan un importante papel, debido a que el personal le interesa más su grupo de amigos, que ganar un poco más de dinero en muchas ocasiones. Es así como Mayo descubre el "Grupo informal" y sus repercusiones dentro de las organizaciones: y sedió -- pie a que muchos estudiosos de la administración estudiaran -- los grupos informales, su estructura y su dinámica como Kurt Lewin quién destacó por sus estudios de dinámica de grupos.

Mayo y sus colaboradores descubrieron según dice Etzioni:

Primero.- La cantidad de trabajo desarrollada por un obrero - (y por lo tanto el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización) no viene determinada por su capacidad física, sino por su capacidad social.

Segundo.- Las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero.

Tercero.- La más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo.

Cuarto.- Los obreros no reaccionan a la administración y a -- sus normas y consideraciones como individuo, sino como miembros de grupos.

2.1.3. ABRAHAM MASLOW

Por otro lado, ha habido muchos estudios sobre el comportamiento humano en relación con la organización, como los realizados por los psicólogos conductistas. Cabe hacer notar los trabajos realizados por Abraham Maslow, quien sostiene que -- las necesidades son el motor del hombre y que tienen una jerarquía de importancia.

Primero.- Destacó que la primera causa por la que un hombre actúa, es por aspectos fisiológicos a los que les llamó: necesidades básicas (por ser las necesidades que sirven para conservar la vida).

Segundo.- Después que el hombre ha satisfecho dichas necesidades requiere cubrir la necesidad de seguridad de la vida o -- sea estar libre de muchas contingencias.

Tercero.- Requiere de amor propio (tener una buena imagen de sí) es decir, aceptarse a sí mismo: las denominó necesidades de estima.

En último lugar el hombre requiere trascender en su vida o -- sea la necesidad de autorealización.

2.1.4. CHRIS ARGYRIS

Este psicólogo conductista, crea varias estrategias para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus fines, una de las más importantes estrategias es la de organizarse a sí mismo para entender el comportamiento de los seres humanos en organizaciones formales. Propone el siguiente modelo de comportamiento-organizado:

a) Desarrollarse de un estado de pasividad a un estado de ac-

tividad creciente.

- b) Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a - otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
- c) Tener profundos intereses en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.
- d) Ocupar posiciones semejantes a superiores a las personas - de su edad, mientras su posición era de subordinado cuando niño.
- e) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

En cambio las organizaciones son incongruentes con esas características saludables de la persona.

Las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que se comporten en una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración, el medio de la organización requiere - que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo de control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que lleguen a producir desajustes psicológicos.

La conclusión es desde luego, que urge cambiar el sistema tradicional en que operan las organizaciones. Hay entre otras cosas, que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones.

2.1.5. MC. CLELLAND

Posteriormente a Maslow Mc. Clelland basándose en los estudios realizados por Weber, sobre protestantismo desarrolla -- otra teoría: Nos dice que las personas se encuentran motivadas por tres factores fundamentales que son:

Uno de realización o logro, otro de afiliación y otro de poder.

El primero o sea el de logro, nos dice que siempre hay que fijarse una meta y llevarla a cabo aunque sea rechazado por el grupo.

El segundo nos dice que afiliación es la necesidad que tiene el individuo de pertenecer al grupo o establecer contactos -- personales.

Por último el deseo de poder, que es el que tienen las personas al tratar de influir sobre los demás.

2.1.6. DOUGLAS MC. GREGOR

Es sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano en las organizaciones.

La teoría de Mc. Gregor, está basada fundamentalmente en dos-

concepciones:

Primera: En los valores culturales sobre la naturaleza del comportamiento humano de los que ejercen el mando, la autoridad, la supervisión, etc. Dichos valores se reflejan en las actividades que muestran a la hora de ejercer sus funciones.

Segunda.- En la tesis de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las motivaciones.

Mc. Gregor dice:

El punto de vista tradicional sobre la tarea que tiene el administrador en adoptar y ajustar los recursos humanos a las necesidades de la organización, puede exponerse de manera general en tres proposiciones. Para evitar confusiones en cuanto a la clasificación llamaremos a esta serie de principios, teoría "X".

TEORIA "X"

- 1.- La administración es la responsable de la organización de los elementos de un organismo de producción, dinero, materiales, equipo, personas en interés de los fines económicos.*
- 2.- Respecto a las personas, es un proceso de encaminar sus esfuerzos motivándolas, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.*
- 3.- Sin esta intervención activa de la administración las personas serían pasivas, incluso renuentes a las necesidades de la organización. Hay que persuadirlas, recompensarlas,*

Castigarlas, controlarlas. Sus actividades tienen que ser di
rigidas.

Esta teoría es importante en cuanto a que el hombre ha alcan-
zado un nivel de subsistencia adecuado y está motivado princí-
palmente por necesidades superiores.

La dirección no puede proporcionar al hombre confianza en sí-
mismo, o el respeto a sus semejantes o la satisfacción de sus
necesidades de realización personal, aunque pueda crear di--
chas condiciones.

Por esta y otras muchas razones, necesitamos una teoría dife-
rente sobre la labor de dirección, basada en conceptos más --
adecuados sobre la naturaleza humana y su motivación.

Ahora vamos a ver los lineamientos generales de una concep-
ción que llamaremos teoría "Y".

TEORIA "Y"

- 1.- La dirección es directamente responsable de la organiza-
ción de los elementos productivos de una organización, di
nero, materiales, equipo, personal; y de encaminarlo ha-
cia un fin económico.
- 2.- Las personas no son por naturaleza pasivas y resistentes-
a las necesidades de la organización, se han vuelto preci-
samente así, a raíz de sus experiencias en las organiza-
ciones.
- 3.- Motivación, potencial de desarrollo, capacidad de asumir-
responsabilidades, disposición inmediata para dirigir la-

conducta hacia las metas de la organización, se encuentran presentes en todas las personas.

La dirección nos colocó todas esas cualidades ahí, pero, - es responsabilidad de la misma, hacer posible que las reconozcan y desarrollen por sí misma esta característica.

- 4.- La labor principal de la dirección, es disponer las condiciones de la organización y los métodos de operación, de - tal manera, que el personal pueda alcanzar mejor sus metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia las metas de la organización.

Fundamentalmente este, es un proceso que incluye la creación de oportunidades, liberación de potencialidades, despeje de -- obstáculos, promover el crecimiento y oferta de directrices.

2.2. DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Warren G. Bennis.- Nos dice "el cambio es lo más sobresaliente del mundo", hoy en día no nos estamos enfrentando adecuadamente al cambio en el tamaño y movimiento de la población, cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, - cambio entre trabajadores y patrones.

Por otro lado nos dice también; que el desarrollo Organizacional, es una respuesta del cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

El Desarrollo Organizacional es nuevo, todavía incipiente, tiene sólo una década de existencia por lo que su forma y poten-;

cialidad dista mucho de estar determinada y sus problemas están lejos de encontrar una solución, sin embargo, promete desarrollar el verdadero crecimiento acerca de nuestro mundo -- post-moderno.

Bennis define el desarrollo organizacional así:

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio -- planeado en la organización.

PRIMERA CARACTERISTICA.

Cualquiera que sea la estrategia, el desarrollo organizacional, casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional; la variable construida por las personas como punto de partida, en vez de orientarse hacia la meta, estructura y técnicas de la organización.

La segunda característica consiste en que los cambios que se buscan, están ligados a la existencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

Los casos de Desarrollo Organizacional en los que ha intervenido en los últimos diez años aproximadamente, han tendido que ver con problemas de comunicación (en particular hacia arriba), conflictos entre grupos, cuestiones de liderazgo. En general, todas estas exigencias y otras que no hemos mencionado, las podemos agrupar en tres clases:

- 1.- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2.- Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3.- Problemas de eficiencia organizacional.

La tercera característica es que el desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace incapáz en la importancia del comportamiento experimentado.

La cuarta característica es que los agentes de cambio en su mayoría pero exclusivamente extraños al sistema cliente -- (agentes externos).

La quinta característica nos dice que el Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa (de colaboradores) entre el agente de cambio y los componentes del sistema----cliente "colaboración", es una palabra difícil de definir - con precisión, pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas medias y altos grados de influencia recíproca.

La sexta característica consiste en que los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes.

Lo más frecuente es que los agentes de cambio creen que la realización de estos valores, los llevarán finalmente a un sistema, no sólo más humano y democrático, sino también más eficiente.

La séptima característica es que los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas son normativas fundamentalmente y pueden reducirse a la filosofía social.

El valor básico de esta teoría y toda práctica de Desarrollo Organizacional es el de elección, por medio de atención dirigida, recolección y retroinformación de datos pertinentes.

tes a personas a quienes atañen, se hacen posibles más opciones y por tanto, se toman mejores decisiones.

En esto consiste esencialmente el Desarrollo Organizacional, en una estrategia educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento.

Por otro lado, Richard Beckard ha definido el Desarrollo Organizacional como un empeño de cambio planeado, que compromete al sistema integral, administrado desde la alta gerencia del sistema, ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, que logra sus objetivos por medio de las ciencias del comportamiento.

Por otra parte, Beckard nos dice: "Es un empeño de cambio planificado" que implica:

- 1.- Diagnóstico sistemático de la organización
- 2.- Desarrollo de un plan estratégico de la organización
- 3.- Movilización de recursos para llevarlo a cabo "que compromete al sistema integral".

El sistema se ha de transformar en una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una organización o un gobierno entero. Sino que se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes futuros dentro de limitaciones muy generales del ambiente.

"Administrado desde la alta gerencia del sistema"

Que se comprende a:

- 1.- Administración del esfuerzo
- 2.- Compenetración con los objetivos del programa
- 3.- Apoyar activamente sus métodos.

"Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización".

Para entender los objetivos del Desarrollo Organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización -- ideal "efectiva y sana".

2.3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Basándonos en lo anteriormente expuesto, consideramos que el tipo de organización ideal, sería aquella en la que se pudie se tener equilibrio tanto de los aspectos humanos, como en los técnicos.

Luis Ferrer nos cita dentro de su obra de (Desarrollo Organizacional), algunos objetivos del Desarrollo Organizacional - para alcanzar una mejor aplicación de esta técnica dentro de la organización, siendo estos los siguientes:

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

- 3.- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) - entre las unidades interdependientes.
- 4.- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- 5.- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
- 6.- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 7.- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel -- asignado se incremente por la autoridad , basada en el -- conocimiento y la habilidad.
- 8.- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, -- verticales y diagonales.
- 9.- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal de la organización.
- 10.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- 11.- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

2.4. GRID GERENCIAL

La técnica moderna denominada Grid Gerencial o Parrilla Administrativa, desarrollada por los investigadores Robert L. -- Blake y Jane Srygley Mouton. Indican que para obtener una -- alta eficacia administrativa es necesario atender las dos va

riables más importantes de una organización que son:

Primero los sistemas de producción o sea todos aquellos que -
buscan la eficacia haciendo una abstracción del ser humano, -
tales como la organización de la planta, la organización de -
todos los puestos y en general todos los métodos de trabajo.

La segunda variable básica es la de los sistemas organizacio-
nales que atienden las necesidades del ser humano, como la re-
muneración económica, prestaciones, horarios de trabajo, tra-
to al personal, condiciones ambientales, desarrollo y en gene-
ral los sistemas de motivación.

(ver gráfica 2.1.).

Pero el Grid Gerencial nos puede servir también para diagnos-
ticar en qué situación se encuentra una organización frente a
un modelo ideal de organización diseñado especialmente para -
cada organización.

Así como se ilustra en el cuadro siguiente (ver gráfica 2.2.)

Es muy importante hacer notar que entre la situación ideal --
del funcionario y la situación real, hay una diferencia que -
en muchas ocasiones es muy grande.

Pero como es natural, las organizaciones procuran organizarse
mejor cada vez y desean alcanzar mejores niveles de organiza-
ción, por lo tanto, es necesario hacer cambios a los sistemas
de producción como a la Auditoría Administrativa, no solamen-
te hacer cambios a los sistemas de atención al personal como-
en ciertos casos lo hacen los sistemas de Desarrollo Organiza-
cional.

Sin embargo, el Desarrollo Organizacional nos ayuda a establecer cambios rompiendo resistencias.

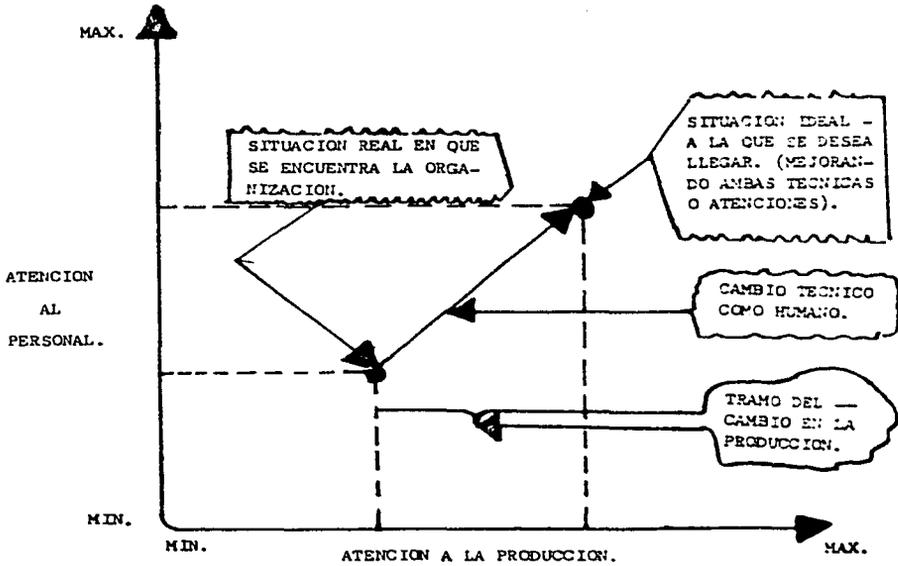
Además es una magnífica técnica para la integración de grupos, por lo que podría combinarse muy bien con la Auditoría Administrativa.

Pues la primera atiende al ser humano fundamentalmente y la segunda a los sistemas administrativos, o sea a la producción.

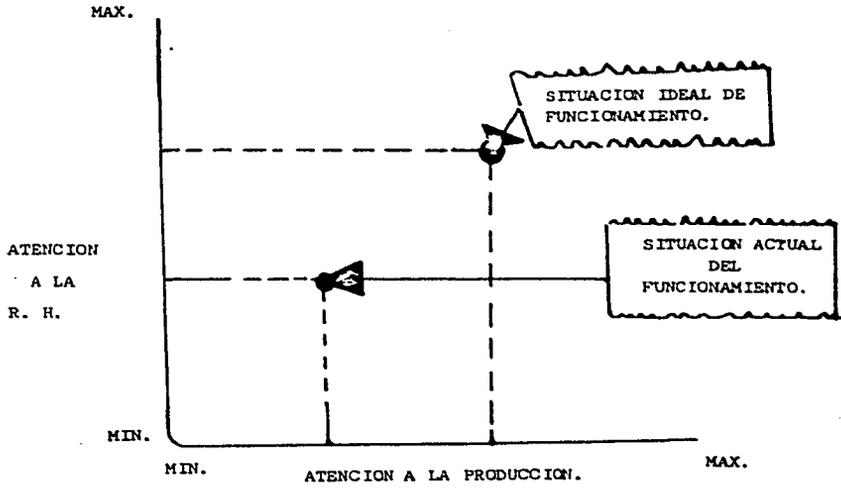
El siguiente modelo en que combinamos en un diagrama en el -- que nos presenta los puntos principales o fundamentales de un cambio planeado, también nos presenta las técnicas, los instrumentos y las facetas esenciales para inducir al cambio y lograr los resultados que se desean de una manera ordenada, pero rigurosa (ver gráfica 2.3.).

ALTO EL CUADRO GERENCIAL (GRID)

9	1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable.			3.9 Las personas comprometidas realizan el trabajo con mayor eficiencia. El trabajo se hace en "ambientes agradables".		
8	y a una organización amigable.			Los objetivos de la organización llevan a relaciones de confianza y respeto.		
7						
6	5.3 Se obtiene de la organización un desempeño eficiente, satisfaciendo la necesidad de mantener el trabajo con la de mantener las personas satisfechas.					
5						
4						
3						
2	1.1 Se exigen un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.			3.1 La eficiencia de la organización es el resultado de las condiciones de trabajo que se crean cuando las personas que trabajan se sienten satisfechas.		
1						
BAJO	1	2	3	4	5	6



(GRAFICA 2.3)



2.5. PROCEDIMIENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.5.1. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento de una organización, necesita de un examen del estado actual de las cosas. En dicho examen se observan dos áreas generales, una es el diagnóstico de los diversos subsistemas pueden ser - - equipos naturales como la alta gerencia, el departamento de producción o el grupo de investigación, o bien pueden ser niveles como la alta gerencia media o la fuerza de trabajo.

La segunda área del diagnóstico son los procesos organizacionales que están vigentes y son: La toma de decisiones comunicación, patrones y estilos, relaciones entre grupos con -- áreas comunes de contacto, el manejo de conflictos, la fijación de objetivos y los métodos de planeación.

Las siguientes suposiciones son el fundamento acerca de la - naturaleza y funcionamiento de las organizaciones y aquí - - enunciaremos algunas de ellas.

- 1.- Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos (equipos), de aquí que las unidades básicas del cambio son los grupos no los individuos.
- 2.- Un objetivo siempre apropiado del cambio, es la reducción de competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de mayor cooperación.
- 3.- La toma de decisiones en una organización sana está localizada donde están las fuentes de información y no en -- una función particular o un nivel de jerarquía.

- 4.- Las organizaciones subunidades de sociedades e individuos, continuamente manejan sus asuntos en relación con objetivos. Los controles son mediciones provisionales, y no la base de la estrategia gerencial.
- 5.- Un objetivo de una organización sana, es desarrollar comu
nicación generalmente abierta, confianza mutua confiabili
dad en los sistemas, niveles y a través de ellos.
- 6.- "La gente apoya lo que ayuda a crear". A las personas --
afectadas por el cambio se les debe permitir participa---
ción activa y sentido de propiedad en la planeación y con
ducción del cambio.

Una estrategia para el cambio surge de un diagnóstico de es--
tos sistemas y procesos y se fundamenta en las suposiciones -
mencionadas. Probablemente incluirá los siguientes tipos de
intervenciones dentro de los sistemas y procesos organizacio-
nales.

- 1.- Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
- 2.- Trabajar en relaciones intergrupos entre los sistemas.
- 3.- Trabajar en procesos de planificación y fijación de obje-
tivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
- 4.- Trabajar en actividades educacionales para aumentar el --
grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal
clave en todos los niveles.

A continuación se hace un examen de estas categorías de inter
venciones y se presentan algunas tácticas utilizadas para lle
var a cabo las estrategias.

2.5.2. DESARROLLO DE EQUIPOS.

Como se señaló anteriormente, una suposición fundamental es - que la organización a medida que hace su trabajo lo lleva a - cabo a través de equipos de trabajo de diferentes clases. Es - tos equipos suelen ser grupos familiares (jefe y subordina-- - dos). Pueden ser grupos de colegas y de compañeros tales co - mo todos los gerentes regionales de ventas o todos los direc - tores de división de un organismo. Pueden ser equipos técni - cos, grupos de proyectos, la alta gerencia o la junta de di - rectores.

Casi todos los esfuerzos de cambio planificado para cualquier tipo de organización tiene como uno de sus primeros objetivos de cambio, la mejora en la efectividad de equipos. Hay algu - nos tipos de actividades usadas para ayudar a los equipos a - lograrla.

Algunos de ellos están dirigidos hacia los procesos del equi - po, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo o - las habilidades del equipo para la solución de sus problemas. Algunos se proyectan hacia las tareas del equipo y enfatiza - en la planeación de la acción o la fijación de los objetivos.

Las actividades de creación de equipos generalmente usarn un modelo de intervención de acción. Encontramos tres procesos - implicados en la actividad: Recopilación de información, re - troinformación para el equipo y planificación de acción y par - tir de la retroinformación.

Estos procesos toman variadas formas en diferentes situacio - nes, pero con una característica común, de la mayoría de las - actividades de creación de equipos ya sea que se enfoquen es - to hacia las relaciones o hacia las tareas del trabajo.

Las actividades de mejora de equipos frecuentemente tienen lugar en un ambiente diferente, al sitio de trabajo con el fin de que los miembros puedan alejarse de las presiones diarias.

Hay también un componente de aprendizaje en la actividad. El aprendizaje puede estar dirigido al objetivo de que trabajen juntos, a la fijación de mejores objetivos.

2.5.3. ESTRATEGIAS PARA NUEVOS EQUIPOS

Características:

- 1.- Hay un justo grado de confusión en cuanto a las funciones y las relaciones.
- 2.- Existe un claro entendimiento en los objetivos a corto -- plazo.
- 3.- Las personas que integran un nuevo equipo generalmente -- tienen competencia técnica que los sitúa en el grupo, de ahí aflora un reto. En el proyecto, el cual exigirá capacidad técnica de ellos.
- 4.- Los líderes al principio no prestan mucha atención a las reclamaciones entre los miembros del grupo, porque su -- atención está en las tareas del proyecto.

Para contrarrestar las futuras relaciones problemáticas que -- casi siempre afloran en cualquier sistema humano, se ha encontrado, que por un corto periodo al principio de la existencia del nuevo equipo, se clarifique e intensifique el modo cooperativo de trabajo.

Ahora se hará mención de algo que ha sido efectivo en un gran número de esfuerzos de desarrollo de nuevos equipos. La actio

vidad consiste en una reunión del equipo uno o dos días, lejos del sitio de trabajo. La forma específica de la reunión varía, pero básicamente se incluyen los siguientes componentes:

- 1.- Planteamiento, discusión y clarificación de la misión del grupo (objetivos tareas de trabajo).
- 2.- Discusión y clarificación de los intereses y deseos de los miembros del grupo en cuanto al esfuerzo conjunto.
- 3.- Presentación y explicación del plan de líder para organizar el grupo (estructura, organizacional, relaciones con otra parte del sistema, reglas del juego).
- 4.- Una participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro (que cada quien describa sus funciones y responsabilidades y las -- confronte con las expectativas del líder y otros miembros cuyas funciones tienen áreas de contacto con las suyas -- propias).
- 5.- Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo (reuniones de staff, memos, grupos de trabajo, subproyectos) el líder comunica su estilo.
- 6.- Planear el entrenamiento e inducción en el resto de la organización, para que se integre a ella.
- 7.- Arreglos para una reunión de seguimiento
- 8.- En el caso de que el grupo sea nuevo por el cambio del líder, deberá haber una plena identificación entre el líder y los miembros. (prioridad en la agenda para que manifieste sus expectativas, estilo, aspiraciones y petición a los miembros para que devuelvan información de cómo encajan en ello).

2.5.4. ESTRATEGIAS PARA GRUPOS FUNCIONALES

Formados por personas con funciones idénticas.

El grupo funcional se da, cuando las personas que desempeñan funciones semejantes, se reúnen para intercambiar información e ideas, elaborar estándares, desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional, etc.

El modelo que se usa es semejante al anterior.

- 1.- Algún tipo de recopilación de información (entrevista - carta anónima) anterior a la reunión.
- 2.- Planeación de agenda y fijación de prioridades en la reunión, en un lugar separado.
- 3.- Algún tipo de plan de acción para que el equipo en sí, esté en relación con otras partes de la organización.
- 4.- Planeación de labores de seguimiento.

2.5.5. ESTRATEGIAS PARA EQUIPOS FUNCIONALES O EQUIPOS -- DE TRABAJO

Se hará la descripción de tres modelos cuyo éxito ya ha sido demostrado en el trabajo con tales equipos.

1er. Modelo.- Este utiliza la entrevista, la retroinformación y el proceso de acción mencionado anteriormente. En esta forma el gestor (o alguien fuera del equipo) entrevista a cada miembro uno o dos días antes de la reunión, efectuando este tipo de preguntas:

¿Qué puede hacerse para aumentar la efectividad de las operaciones de este grupo y de la organización?

¿Cuáles son los obstáculos para lograr esto?

Los resultados son tabulados y categorizados.

La principal función de estas reuniones es la obtención de información. Se les presenta a los invitados a las entrevistas, los datos obtenidos en las entrevistas y se les pide jerarquizarlos y complementarlos. Se hacen planes de acción para ejecución del grupo, se desarrollan mecanismos para manejar puntos que deben ser transferidos a otros grupos. Al final el equipo por lo general tiene elaborada una lista de actividades de seguimiento, incluyendo reuniones y un programa de actividades.

Este modelo puede ser usado para: Mejorar el trabajo de equipo, fijación de objetivos y para mejorar relaciones entre los miembros.

Segundo Modelo.- Es el ilustrado por Blake y Houton en su programa de Desarrollo Organizacional en seis fases: El modelo del cuadro organizacional Grid.

Tercer Modelo.- Utiliza el concepto de grupo no estructurado. Un equipo o grupo se va a un sitio alejado por dos o tres días a un seminario o laboratorio (produciendo comportamiento en la reunión, examinándolo, generalizando a partir de él y explicarlo para tratar de darle una aplicación al marco actual de trabajo. Este modelo se aplica principalmente en relaciones interpersonales y algunos procesos de equipos como: la toma de decisiones, comunicaciones, etc., y secundariamente en la planeación de acción, conexión de las relaciones con las tareas, con la suposición de que esto se llevará a cabo en otros ambientes.

C A P I T U L O 3

ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO E HIPOTESIS E INVESTIGACION

PLANEACION

El objetivo consiste en demostrar que en opinión de los Licenciados en Administración de Empresas, que las técnicas de Auditoría y Desarrollo Organizacional son complementarias y que la aplicación de una sola sin el auxilio de la otra, difícilmente conduce a óptimos resultados.

Ahora bien, antes se dará a conocer nuestra hipótesis; haremos una breve explicación de lo que es una hipótesis:

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que emerge más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos.

Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, la hipótesis de nuestra investigación es la siguiente:

Que las técnicas de la "Auditoría Administrativa" y la del -- "Desarrollo Organizacional", incrementarán sus mecanismos de acción; una, diagnosticando las necesidades del cambio administrativo (Auditoría Administrativa), y la otra, implementándolo, rompiendo resistencias al cambio administrativo (Desarrollo Organizacional).

3.1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

La planeación es la fase en la cual va a fundamentarse lógicamente los problemas, las hipótesis y los métodos de estudio.-

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, - al planear nos fijamos objetivos a lograr y la forma en que vamos a alcanzarlos.

La planeación es la face fundamental de la investigación es - la etapa del razonamiento y la previsión.

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Para demostrar nuestra hipótesis recordamos que nosotros conceptualizamos a la Auditoría Administrativa como:

"El fin de la Auditoría Administrativa, es el de orientar a la organización para incrementar su eficiencia lo cual, ha de inducir al mejoramiento social y económico de los integrantes de ella, de ahí la obligación de asociarse con los interesados haciéndoles ver lo que se persigue es prestar un servicio a la organización" (tomando de los apuntes del Profesor Jorge Alvarez A.).

Y al Desarrollo Organizacional como:

Un empeño de cambio planificado que compromete al sistema integral, administrado desde la alta gerencia del sistema, ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, que logra sus objetivos por medio de intervenciones plnificadas, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

3.3. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para poder cumplir con nuestro objetivo de demostrar nuestra hipótesis, técnicamente, es necesario comprobarla investigando de alguna forma, que nuestra suposición es válida. Lo ideal sería comprobarla en práctica demostrándola como producto y resultado de la experiencia o sea de la planeación en dí

ferentes organizaciones de ambas técnicas, llevándolas a cabo durante mucho tiempo, dado que en un semestre debemos de fijar un tema a investigar, determinar una hipótesis y comprobarla, además de que no contamos con los recursos necesarios para este tipo de investigaciones, por lo que nos vimos en la necesidad de recurrir a un estudio de opinión de gente experimentada en asuntos administrativos. Consideramos que los Licenciados en Administración de Empresas colegiados son concedores de las técnicas referidas.

Por lo anterior, decidimos que una buena forma de conocer las opiniones de los Licenciados en Administración es recurriendo al Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de la ciudad de México, A.C., donde se nos puede proporcionar información para localización de una buena muestra representativa de los Licenciados en Administración.

Una vez establecidos los planes anteriores, procedimos a ir al mencionado Colegio en donde se nos proporcionó la información requerida para nuestra investigación. Se nos informó -- que el número de Licenciados afiliados al Colegio es el de -- mil miembros, y todos ellos se encuentran laborando en diferentes áreas de administración. Además de ello se nos facilitó el directorio de los socios y gracias a ello pudimos contactar con el objetivo que perseguimos. Recordando que este es el de comprobar nuestra hipótesis en base a la opinión de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración.

Una vez que creemos haber aclarado las razones que por todos los medios para la comprobación de nuestra hipótesis, es necesario dejar claro que posteriormente fué necesario determinar una muestra representativa del universo y además elaborar un cuestionario que nos permita recoger opiniones de los Licenciados en Administración.

Adentrándonos ahora al plan de trabajo, el diseño de nuestro cuestionario se formó de acuerdo al objetivo del estudio, formulado por preguntas abiertas y de elección forzadas, para darle mayor seguridad a la información proporcionada por estos cuestionarios.

Se le asignó el 50% a la probabilidad de éxito y el 50% a la probabilidad de error, en función de que para determinar el tamaño de la muestra, se tomaron en cuenta que son varios los eventos que pueden ocurrir al hacer la aplicación de los cuestionarios.

Mientras el porcentaje de error muestra, sea más corte del -- 100%, existe la probabilidad que la información sea exacta, -- por tal motivo se asignó un 5% de error muestral.

El resultado matemático fue que la muestra representativa fue de 286 la totalidad de entrevista, las cuales fueron obtenidas en forma estadística en base a la siguiente fórmula:

$$N = \frac{N}{1 + N_e^2}$$

$$N = \frac{1000}{1 + 1000 (0.05)^2} = 286$$

Consideramos necesario hacer notar a nuestros lectores que -- uno de los problemas más frecuentes en este tipo de investigaciones, es lograr el tamaño de la muestra que de la precisión requerida; podemos interpretarla como la longitud de un intervalo de confianza.

LESLIE KISCH nos dice:

"El diseño de la muestra tiene dos aspectos, un proceso de -- selección, que consiste en las reglas y operaciones mediante las cuales se incluyen en la muestra algunos miembros de la - población y un proceso de estimación para calcular las esta- dísticas de la muestra, que son estimaciones muestrales de va lores de la población.

La investigación empírica puede hacerse de diferentes formas, por medio de observaciones casuales, de observaciones contro- ladas, de experimento o de encuestas.

La investigación por medio de encuestas tiene por objeto esti mar valores específicos de la población. Un valor de la po- blación, es una expresión numérica que sintetiza los valores- de una o varias características de los elementos de una pobla ción completa, en una medida resumida de una cualidad de la - distribución de las variables o variables en la población de- finida".

3.5. DETERMINACION DEL METODO DE INVESTIGACION

Como hablamos dicho en los puntos 1.1. y 1.2. para demostrar- nuestra hipótesis fué el de levantar una encuesta en opinión- de los Licenciados en Administración:

Por lo que para poder conocer la opinión fué necesario reali- zar un cuestionario que arroje la información necesaria para- analizarla, interpretarla y llegar a las conclusiones de - - otras investigaciones.

El sistema de cuestionarios es bondadoso porque permite eva- luar el mayor número de casos en corto tiempo, además de que- está dentro de nuestros recursos, y que tiene la ventaja de -

que partiendo de un marco de referencia, son más fáciles de -
tabular existiendo el menor riesgo de contaminar los resulta-
dos por la interacción personal entre el investigador y los -
entrevistados, también tiene la ventaja de hacer posible la -
cuantificación de las respuestas.

3.6. CUESTIONARIOS

Para la elaboración del cuestionario se tomó como base los tí-
pos más comunes de estos y que son cuestionarios de respues-
tas abiertas, cuestionarios de elección forzosa, haciendo una
mezcla de los dos, dado que algunos de los puntos a investi-
gar podrían recoger a través de cuestionarios de respuestas -
abiertas y otros puntos a través de cuestionarios de elección
forzosa, por lo que nosotros el modelo de cuestionarios, lo -
podemos considerar dentro del tipo de los dicotómicos porque -
tiene algo de los dos.

3.7. PRUEBA PILOTO

La teoría nos recomienda elaborar un cuestionario piloto y --
probarlo con un grupo reducido de la muestra para conocer el -
funcionamiento del mismo, en la práctica y como producto de -
los naturales desajustes de este primer cuestionario proyecta-
mos el cuestionario definitivo.

Por lo anterior nuestro cuestionario piloto, lo aplicamos a -
un grupo de 10 maestros de la Facultad de Contaduría y Admi-
nistración, para que a su vez de que nos dan su opinión sobre
nuestra hipótesis, nos den sus comentarios sobre el mismo. -
El cuestionario piloto lo presentamos en el cuadro siguiente:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CUESTIONARIO

INVESTIGACION DE LA OPINION DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, MIEMBROS DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION - DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEXICO, A.C., SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.- ¿Ha aplicado usted en su práctica profesional, la técnica de la Auditoría Administrativa?

SI _____

NO _____

2.- Considera usted que la Auditoría Administrativa es:

Objetiva _____ Subjetiva _____

Parte objetiva y parte subjetiva _____

3.- En la práctica profesional del Licenciado en Administración de Empresas, la Auditoría Administrativa es una técnica

Fundamental _____ Importante _____ Poco Importante _____

4.- ¿Cree usted en las bondades de la Auditoría Administrativa como una técnica administrativa?

SI _____

NO _____

5.- ¿Cuáles considera usted que podrian ser las limitaciones de la Auditoria Administrativa?

6.- ¿Ha aplicado usted en su práctica profesional, la técnica de Desarrollo Organizacional?

SI _____ NO _____

7.- Hay varios marcos conceptuales sobre el Desarrollo Organizacional. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes frases esboza mejor lo que es el Desarrollo Organizacional?

- _____ a.- Es la técnica que sirve para planear la creación de nuevos departamentos, divisiones, sucursales, etc., de las organizaciones es decir, para desarrollar una organización.
- _____ b.- Es la técnica que tiene por objeto ubicar, integrar, al individuo dentro de una organización, para que se desarrolle plenamente.
- _____ c.- Es una técnica de dinámica de grupos para cohesionar grupos de trabajo.
- _____ d.- Ninguna de las tres.

8.- ¿Considera usted que dentro del área profesional del licenciado en Administración de Empresas, el Desarrollo Organizacional es una técnica?

Muy conocida _____ Conocida _____ Poco conocida _____

9.- ¿Cree usted en las bondades del Desarrollo Organizacional como una técnica administrativa?

SI _____ NO _____ NO SE _____

10.- ¿Qué ventajas tendría el Desarrollo Organizacional al aplicarse?

11.- ¿Nos podría decir qué limitaciones tiene el Desarrollo Organizacional al aplicarse?

Hemos partido para elaborar nuestra investigación, de los siguientes supuestos teóricos:

12.- Que la Auditoría Administrativa nos sirve para diagnosticar el funcionamiento de una organización y propone cambios para los procesos del funcionamiento de una organización para "mejorarla". El problema más grande con que tropieza es la implementación de los cambios que propone. ¿Estaría usted de acuerdo?

SI _____ NO _____ NO SE _____

Otro supuesto es:

- 13.- El Desarrollo Organizacional es una técnica de cambio -- planeado basada en las ciencias del comportamiento (so-- ciología, psicología, antropología); y no en las cien-- cías administrativas. Uno de sus problemas es diagnos*t*icar que hay que cambiar administrativamente. ¿Estarla -- usted de acuerdo?

SI _____ NO _____ NO SE _____

- 14.- Si no está usted de acuerdo con los anteriores supuestos, ¿nos podría decir por que?

¿Nos podría dar sus opiniones sobre este cuestionario?

Muchas gracias.

3.8. CUESTIONARIO DEFINITIVO

En base a los resultados obtenidos en la aplicación de el -- cuestionario piloto, procedimos a elaborar el cuestionario de-- finitivo, haciéndole las correcciones que creíamos adecuadas para un mejor efecto en nuestra investigación.

Tomando en cuenta lo anterior, las correcciones realizadas -- fueron las siguientes:

- 1.- El encabezado del cuestionario piloto fue ampliado.

- 2.- Se le aumentó la pregunta número cinco.
- 3.- Dentro de la pregunta cinco del cuestionario piloto, fue modificada la palabra limitantes por la de limitaciones por considerarla más adecuada.
- 4.- En la pregunta doce del cuestionario piloto la frase más grande fue modificada por la de "uno de los problemas".
- 5.- La pregunta número catorce fue eliminada por considerarla inadecuada.
- 6.- La pregunta número quince del cuestionario piloto fue -- eliminada.
- 7.- También le fueron aumentadas las preguntas número quince, dieciseis y diecisiete para la complementación del cuestionario definitivo.

Y como resultado de las correcciones anteriores obtuvimos el cuestionario definitivo, el cual mostramos en el cuadro siguiente:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTE CUESTIONARIO HA SIDO ELABORADO POR UN GRUPO DE PASAN-
TES DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE LA U.N.A.
M., CON EL PROPOSITO DE REALIZAR TESTS RECEPCIONAL? A TRAVES--
DE UNA INVESTIGACION DE LA OPINION DE LOS MIEMBROS DEL COLEGIO
DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE -
MEXICO, A.C., SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGA-
NIZACIONAL.

1.- ¿HA APLICADO UD. EN SU PRACTICA PROFESIONAL LA TECNICA DE-
AUDITORIA ADMINISTRATIVA,

SI _____ NO _____

2.- ¿CONSIDERA UD QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES?

OBJETIVA _____ SUBJETIVA _____

PARTE OBJETIVA Y SUBJETIVA _____

3.- ¿EN LA PRACTICA PROFESIONAL DE L.A.E. LA AUDITORIA ADMINIS-
TRATIVA ES UNA TECNICA?

FUNDAMENTAL _____ IMPORTANTE _____ POCO IMPORTANTE _____

4.- ¿CREE UD. EN LAS BONDADDES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA -
COMO UNA TECNICA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____

5.- ¿QUE VENTAJAS TENDRIA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL APLI-
CARSE?

6.- ¿CUALES CONSIDERA UD QUE PODRIAN SER LAS LIMITACIONES DE -

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

7.- ¿HA UD. APLICADO EN SU PRACTICA PROFESIONAL LA TECNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

SI _____ NO _____

8.- HAY VARIOS MARCOS CONCEPTUALES SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ¿EN SU OPINION, CUAL DE LAS SIGUIENTES FRASES-CREE UD. QUE LO DEFINE?

_____ a.- ES LA TECNICA QUE SIRVE PARA PLANEAR LA CREACION DE NUEVOS DEPARTAMENTOS, DIVISIONES, SUCCURSALES, ETC. DE LAS ORGANIZACIONES.

_____ b.- ES LA TECNICA QUE TIENE POR OBJETO UBICAR, INTEGRAR AL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACION; PARA QUE SE DESARROLLE PLENAMENTE.

_____ c.- ES UNA TECNICA DE DINAMICA DE GRUPOS PARA COHESIONAR GRUPOS DE TRABAJO.

_____ d.- NINGUNA DE LAS TRES ANTERIORES.

9.- ¿CONSIDERA UD. QUE DENTRO DEL AREA PROFESIONAL DEL L.A.E., EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UNA TECNICA?

MUY CONOCIDA _____ CONOCIDA _____ POCO CONOCIDA _____

10.- ¿CREE UD. EN LAS BONDADDES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL - COMO UNA TECNICA ADMINISTRATIVA?

SI _____ NO _____ NO SE _____

11.- ¿QUE VENTAJAS TENDRIA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL AL APLICARSE?

- 12.- ¿NOS PODRIA DECIR QUE LIMITACIONES TIENE EL DESARROLLO - ORGANIZACIONAL AL APLICARSE?
-
-

HEMOS PARTIDO PARA ELABORAR NUESTRA INVESTIGACION DE LOS SIGUIENTES SUPUESTOS TERORICOS.

- 13.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA NOS SIRVE PARA DIAGNOSTICAR- EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACION Y PROPONE CAMBIOS- EN LOS PROCESOS DEL FUNCIONAMIENTO DE DICHA ORGANIZACION, PARA "MEJORARLA". EL PROBLEMA MAS GRANDE CON QUE TROPIEZA, ES LA IMPLEMENTACION DE LOS CAMBIOS QUE PROPONE.

¿ESTARIA UD. DE ACUERDO?

SI _____ NO _____ NO SE _____

- 14.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UNA TECNICA DE CAMBIO -- PLANEADO BASADA EN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO (SOCIOLOGIA, PSICOLOGIA Y ANTROPOLOGIA). Y NO EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, UNO DE SUS PROBLEMAS ES DIAGNOSTICAR QUE ES LO QUE HAY QUE CAMBIAR ADMINISTRATIVAMENTE.

¿ESTARIA UD. DE ACUERDO?

SI _____ NO _____ NO SE _____

- 15.- EN CASO DE ESTAR DE ACUERDO CON LOS ANTERIORES SUPUESTOS CONSIDERA UD. QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PUEDEN COMPLEMENTAR SUS BONDADDES?

SI _____ NO _____

- 16.- ¿CONSIDERA UD. CONVENIENTE QUE SE DESARROLLE UNA INVESTIGACION AL RESPECTO DE LO ANTERIOR? (COMO COMBINAR LA -- AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL).

SI _____ NO _____

17.- ¿CREE UD. NECESARIO PROMOVER UN SEMINARIO PARA QUE TODOS
LOS EGRESADOS DE LAS DISTINTAS AREAS ADMINISTRATIVAS DIS-
CUTAN SOBRE ESTA POSIBLE NUEVA TECNICA. (HIPOTESIS NUES-
TRA).

SI _____ NO _____

MUCHAS GRACIAS.

3.9. TABULACION

La tabulación de resultados de las respuestas obtenidas de -- las preguntas 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16 y 17, -- se hizo en base a porcentajes, tomando en cuenta que 286 es -- la muestra representativa del universo, el cual equivale al -- 100%.

La tabulación de las respuestas obtenidas de las preguntas 5, 6, 11 y 12 no se pudo efectuar por medio de porcentajes, debi do a la diversidad de información obtenida, por lo que nos vi mos en la necesidad de seleccionar las respuestas que noso-- tros consideramos más importantes.

3.10. RESULTADOS

1.- Ha aplicado usted en su práctica profesional la técnica -
de la Auditoría Administrativa?

si	no
156	130
54.54%	45.46%

2.- Considera usted que la Auditoría Administrativa es:
objetiva subjetiva parte objetiva y subjetiva

82	25	179
28.06%	8.74%	62.58%

3.- En la práctica profesional del L.A.E., la Auditoría Admi-
nistrativa es una técnica?

fundamental	importante	poco importante
29	216	41
10.13%	75.52%	14.33%

4.- Cree usted en las bondades de la Auditoría Administrativa,
como técnica administrativa?

si	no
253	33
88.46%	11.54%

5.- ¿Ha usted aplicado en su práctica profesional la técnica del Desarrollo Organizacional?

si	no
43.75%	56.28%

6.- Hay varios marcos conceptuales sobre el Desarrollo Organizacional. En su opinión ¿cuál de las siguientes frases - cree usted que lo define?

a)	b)	c)	d)
59	75	124	28
20.63%	26.23%	43.35%	9.79%

9.- ¿Considera usted que dentro del área profesional del L.A. E., el Desarrollo Organizacional es una técnica?

muy conocida	conocida	poco conocida
	39-	247
	13.63%	86.37%

10.- Cree usted en las bondades del Desarrollo Organizacional, como una técnica administrativa?

si	no	no se
76	23	187
26.57%	8.05%	63.38%

13.- La Auditoría Administrativa nos sirve para diagnosticar - el funcionamiento de una organización y propone cambios - en los procesos del funcionamiento de dicha organización, para "mejorarla"; el problema más grande con que tropieza, es la implementación de los cambios que propone.

¿Estaría usted de acuerdo?

sí	no	no se
155	39	92
54.19%	13.28%	32.53%

- 14.- El Desarrollo Organizacional es una técnica de cambio -- planeado basada en las Ciencias del Comportamiento (Sociología, Psicología y Antropología). Y no en las ciencias administrativas, uno de sus problemas es diagnosticar que es lo que hay que cambiar administrativamente.

¿Estaría usted de acuerdo?

sí	no	no se
33	16	237
11.83%	5.31%	82.86%

- 15.- En caso de estar de acuerdo con los anteriores supuesto, considera usted que la Auditoría Administrativa y el Desarrollo Organizacional pueden complementar sus bondades.

sí	no	no se
256	30	
89.58%	10.41%	

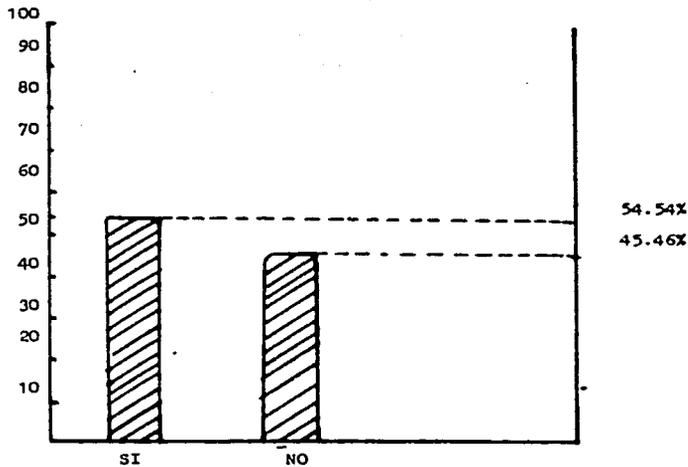
- 16.- ¿Considera usted conveniente que se desarrolle una investigación al respecto de lo anterior? (como combinar la -- Auditoría Administrativa y el Desarrollo Organizacional).

sí	no	
232	54	
81.12%	18.88%	

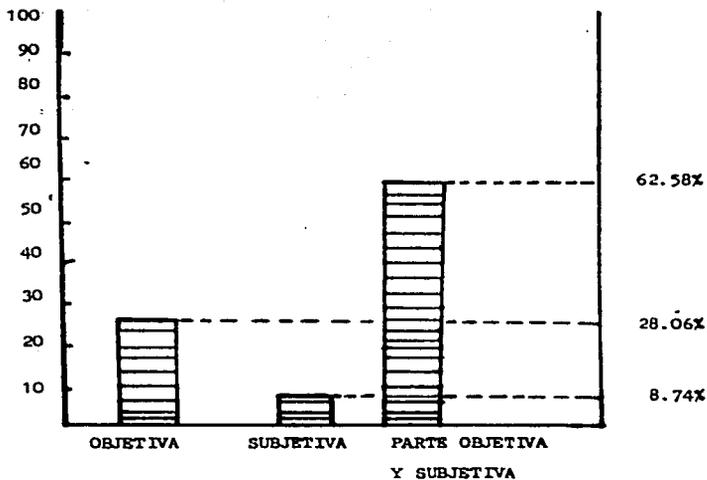
17.- ¿Cree usted necesario promover un seminario para que todos los egresados de las distintas áreas administrativas discutan sobre esta posible nueva técnica. [Hipótesis -- nuestra].

si	no
258	28
90.22%	9.78%

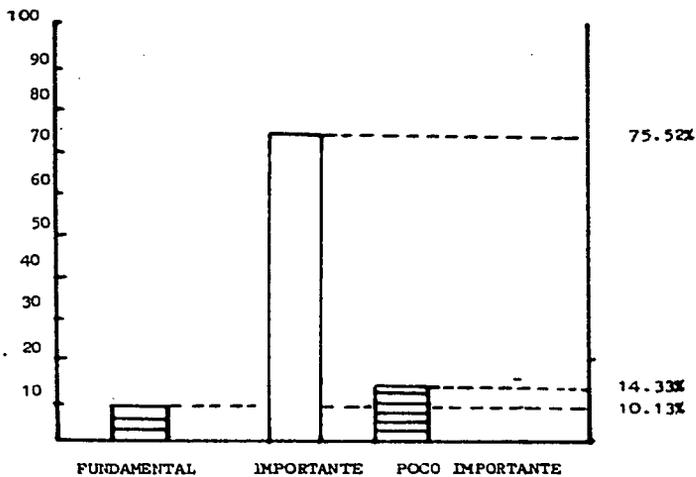
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 1)



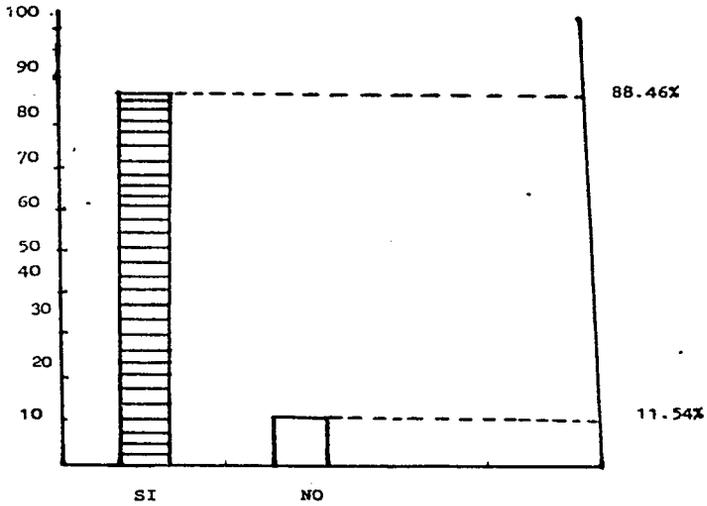
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 2)



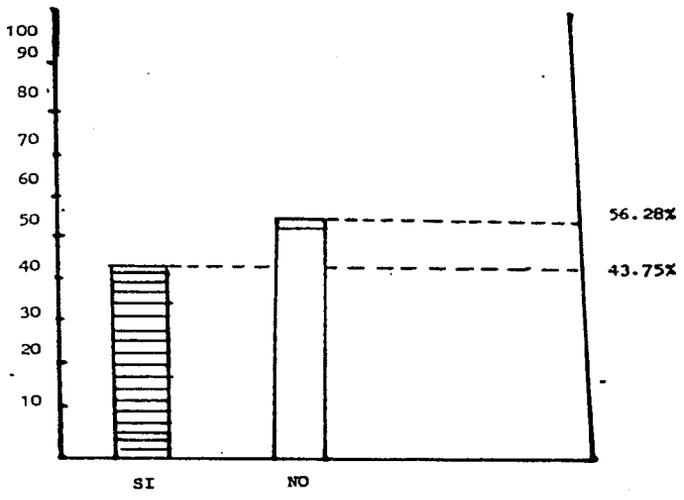
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 3)



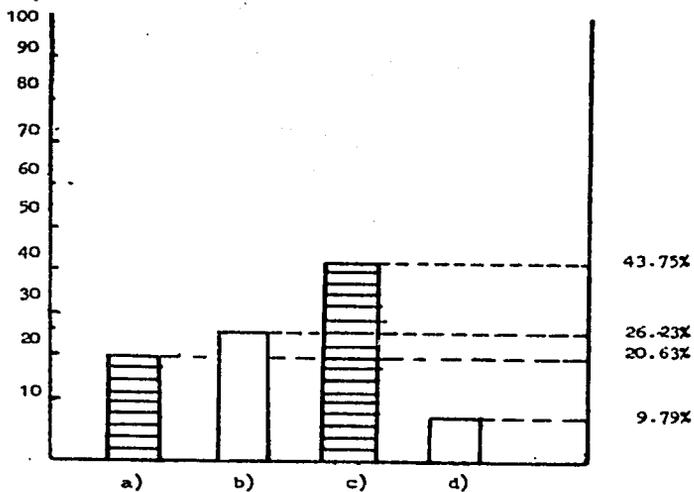
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 4)



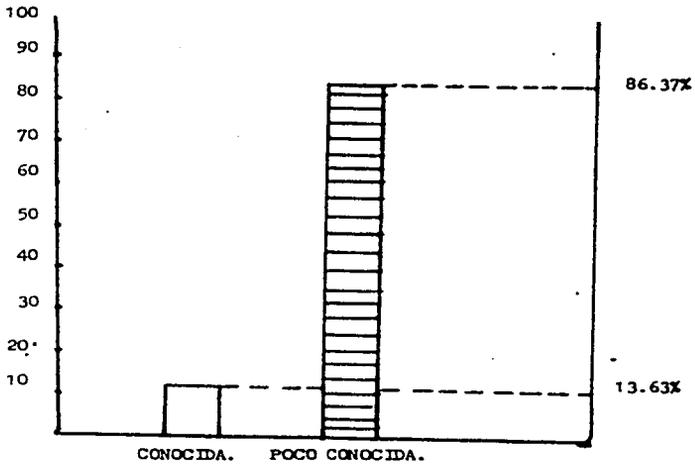
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 5)



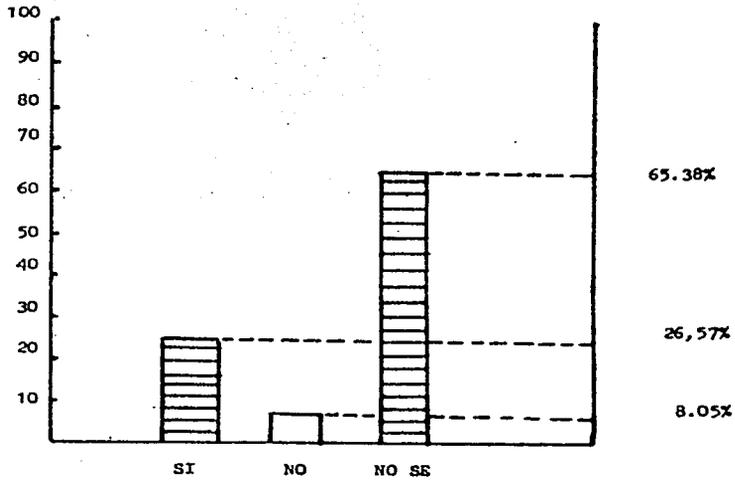
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 8)



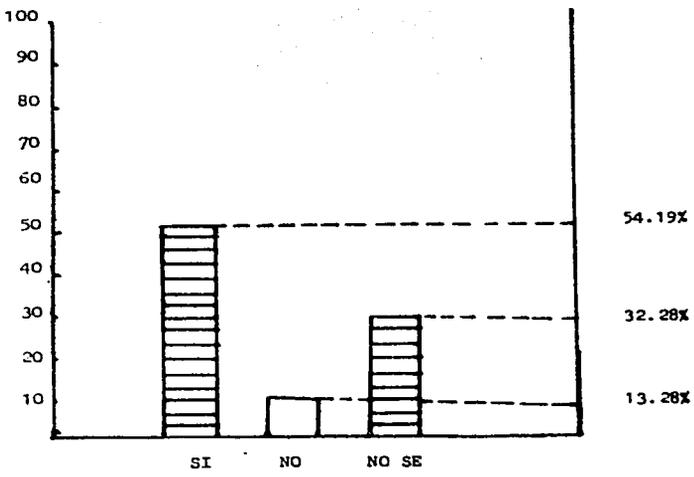
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 9)



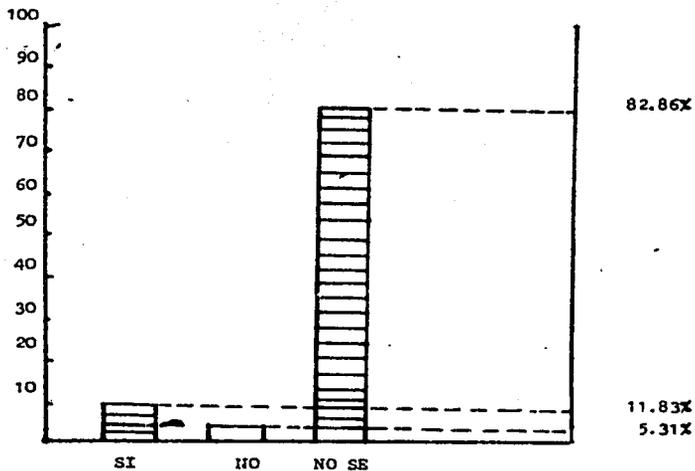
(GRAPICA DE LA PREGUNTA 10)



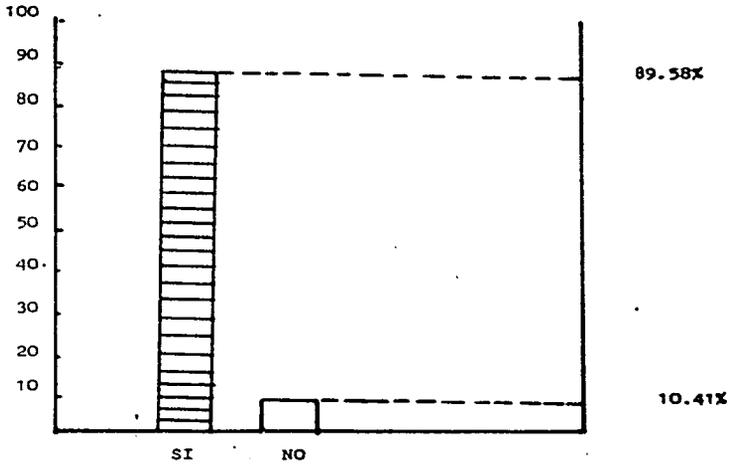
(GRAFICA DE LA PREGUNTA 13)



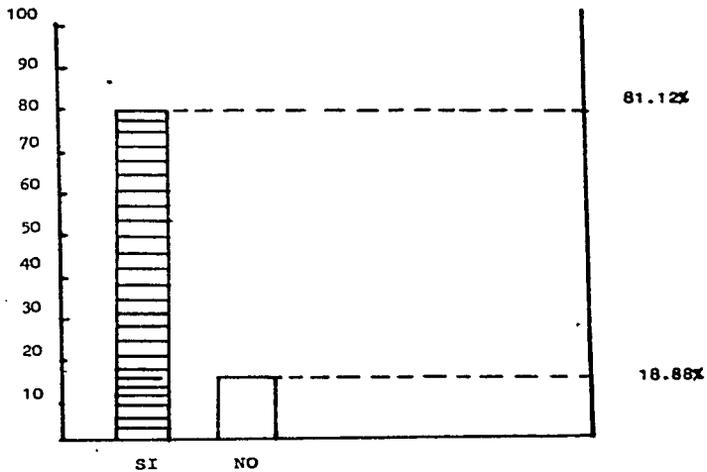
(GRAPICA DE LA PREGUNTA 14)



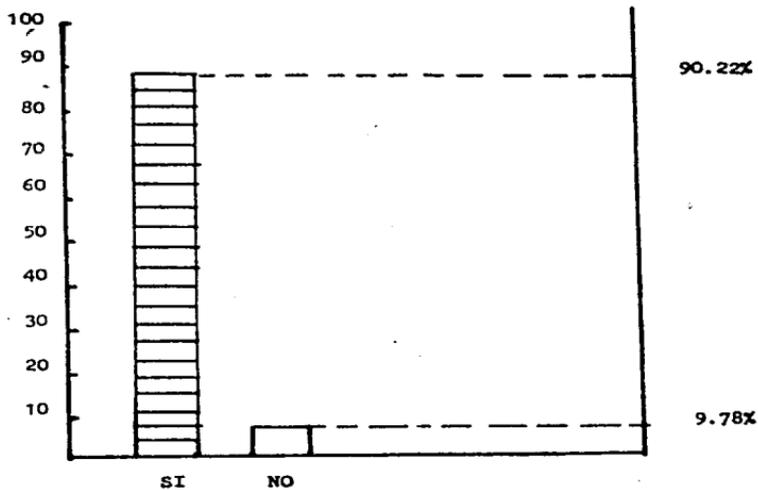
(GRAPICA DE LA PREGUNTA 15)



(GRAPICA DE LA PREGUNTA 16)



(GRAFICA DE LA PREGUNTA 17)



C A P I T U L O 4

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados que obtuvimos por medio del cuestionario aplicado, los presentamos a continuación:

Pregunta 1.- Por lo representado en la gráfica de esta pregunta observamos un porcentaje casi similar de Licenciados en Administración, que ha aplicado y no ha aplicado la técnica de Auditoría Administrativa.

Observamos que la mayoría de los Licenciados en Administración que han aplicado la técnica de la Auditoría Administrativa, -- pertenece a la iniciativa privada y el sector público en tanto, que los que no la han aplicado pertenecen al sector educacional.

Pregunta 2.- Tomando en cuenta la gráfica de la pregunta número 2, se consideró que la mayoría de los Licenciados que han aplicado la Auditoría Administrativa, la consideran como una técnica parte objetiva y subjetiva, mientras que un porcentaje menor, la considera objetiva y quienes no la han aplicado que es una minoría, la consideran subjetiva.

Pregunta 3.- Dentro de esta pregunta donde se trata de observar, qué tan relevante es la técnica de la Auditoría Administrativa para los Licenciados en Administración se observó, -- que un porcentaje mayoritario la considera como una herramienta administrativa importante, otro porcentaje la consideró -- fundamental mientras que quienes la consideraron poco importante, son aquellos que dentro de su vida profesional no han tenido la oportunidad de aplicarla.

Pregunta 4.- La mayoría de los Licenciados en Administración consideraron que la Auditoría Administrativa posee grandes bondades.

Pregunta 5.- Como esta pregunta fue de tipo abierto, se obtuvo de ella un sin número de respuestas y a continuación hacemos mención de algunas de ellas:

- a) Visualización de los problemas de una empresa y la aplicación de los métodos y sistemas adecuados.
- b) Verificar, evaluar y modificar los sistemas administrativos hasta el nivel operativo.
- c) Mejorar los procedimientos de operación, es decir, incrementar la eficiencia de los procesos.
- d) Ayuda a analizar y mejorar la organización detectando sus fallas.

Pregunta 6.- Esta pregunta también fue de tipo abierto en la cual se mencionaron las limitaciones de la Auditoría Administrativa, y aquí mencionaremos algunas de ellas:

- a) Las propias resistencias de los integrantes de una organización, limitan en buena medida su aplicación.
- b) Rechazo del personal, dificultad al implantar correcciones.
- c) Falta de preparación por parte del profesionalista que la aplica.

Pregunta 7.- Conforme a la gráfica de esta pregunta observamos que hay una parte importante de Licenciados en Administración que han aplicado el Desarrollo Organizacional; pero noso

tros consideramos esta información, como poco confiable, ya - que existe una gran confusión acerca de lo que es el Desarrollo Organizacional. Explicándonos esto por los resultados obtenidos en la gráfica No. 8.

Pregunta 8.- Por lo expresado anteriormente en cuanto a que - existe una confusión acerca de lo que es el Desarrollo Organizacional, lo podemos comprobar observando la gráfica de esta -pregunta, ya que las respuestas obtenidas no fueron las ade-cuadas, puesto que ninguna de las definiciones de esta pregunta definía lo que es el Desarrollo Organizacional.

Pregunta 9.- La gráfica de esta pregunta nos muestra que la - técnica del Desarrollo Organizacional, es poco conocida dentro de la vida profesional de los Licenciados en Administra- ción.

Pregunta 10.- Esta gráfica de la pregunta 10 viene a reforzar lo dicho anteriormente, acerca de que el Desarrollo Organizacional es una técnica poco conocida (confundida).

Pregunta 11.- Esta pregunta también fue de respuestas abier--tas, así es que haremos mención de algunas de las respuestas- que consideramos más importantes.

- a) Modificación de la conducta de los miembros de la organización.
- b) Permitir a los miembros de la organización hacer frente al cambio y al crecimiento sin búsqueda.
- c) Fomentar el desarrollo y la eficacia del personal en la or- ganización.
- d) El convencimiento a los funcionarios de su aplicación.

Pregunta 12.- Esta también resultó de tipo abierto y a la vez haremos mención de aquellas que consideramos adecuadas a nuestra pregunta.

- a) El trasplantar la técnica en nuestro país sin hacerla la adaptación correspondiente.
- b) La actitud psicosociológica del individuo en la resistencia al cambio.
- c) El tradicionalismo existente en las organizaciones.
- d) El poco conocimiento de esta técnica, que no se aplique -- adecuadamente y además los vicios que la gran mayoría de -- las empresas vienen arrastrando.

Pregunta 13.- La gráfica de esta pregunta nos muestra que la mayoría de los Licenciados en Administración están de acuerdo con lo expuesto en esta pregunta, en cuanto a que la técnica de la Auditoría Administrativa nos sirve para diagnosticar -- las anomalías existentes dentro de la organización y que uno de los problemas con que se encuentra, es la aplicación de -- dichas medidas correctivas.

Pregunta 14.- Por el poco conocimiento de la técnica del Desarrollo Organizacional la gran mayoría de Licenciados en Administración que no sabían, que desconocían por completo las bases en las que se funda el Desarrollo Organizacional.

Pregunta 15.- Esta pregunta que nosotros consideramos como -- fundamental, es en la que se encuentra basada nuestra hipótesis, ya que por medio de esta, pudimos ver que la mayoría de los Licenciados en Administración están de acuerdo, en que -- puede haber una implementación entre la técnica de la Auditoría Administrativa y el Desarrollo Organizacional.

Pregunta 16.- Esta pregunta la consideramos como un reforzamiento a la investigación desarrollada, ya que un gran porcentaje de Licenciados en Administración apoyó nuestro trabajo de investigación, creyendo necesario promover este tipo de investigación a nivel superior.

17.- Considerando las respuestas obtenidas en dicha pregunta, encontramos una gran inquietud por parte de los Licenciados en Administración por ampliar sus conocimientos acerca de esta posible nueva técnica [hipótesis nuestra].

CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

En la vida profesional del Licenciado en Administración de Empresas, la técnica de la Auditoría Administrativa juega un papel importante, ya que es un instrumento que le sirve para -- diagnosticar las funciones y desfunciones a nivel operativo - dentro de la organización. Y de acuerdo con este diagnóstico se deben aplicar las medidas correctivas convenientes, las -- cuales deben ser realizadas por profesionales capacitados, -- siendo el licenciado en Administración de Empresas, uno de -- los profesionales idóneos para dirigirla y llevarla a cabo de una manera efectiva.

Por lo tanto la Auditoría Administrativa es un tema de actualidad, que tiene un campo más amplio pues no solo estudia la forma de la eficiencia operativa, sino también toma en cuenta el elemento humano, como factor mecánico del aparato productivo, pero no tomándolo como tal (como ser humano), no dándole la importancia debida en cuanto a los valores positivos que -- posee el individuo dentro de la organización (actitudes, apti -- tudes sentimientos, etc.).

La herramienta administrativa que nos puede servir para evaluar dichos valores, es la técnica del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, que nos ayuda a detectar el comportamiento humano dentro de la organización, siendo esta una de las últimas técnicas -- que ha generado la teoría administrativa, dicha técnica está basada sobre las bases de la teoría "Y", pero trata de integrar cambios no solamente en las actitudes y sistemas individuales, sino que se basa en el desarrollo del trabajo grupal, atendiendo aspectos de la tecnología de la producción.

El Desarrollo Organizacional cuenta actualmente con magníficas técnicas para la integración de grupos, por lo que podría combinarse muy bien con la Auditoría Administrativa. Pues --

La primera atiende al ser humano fundamentalmente y la segunda a los sistemas administrativos, o sea, la producción. No cabe duda que en el futuro la teoría administrativa deberá -- ser generada por grupos interdisciplinarios.

Ahora bien, tomando en cuenta el gran desarrollo que ha tenido México y que es de nuestro conocimiento, implica que el lí cenciado en Administración de Empresas, no debe permanecer al margen de todos los adelantos modernos e innovaciones de las distintas áreas administrativas.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida nuestra investigación creemos pertinente hacer ciertas observaciones con respecto a las conclusiones obtenidas, esperando que sea de alguna utilidad para el mejor estudio de estas dos técnicas administrativas.

Creemos pertinente señalar que la técnica del Desarrollo Organizacional ha sido desarrollada casi en su totalidad por psicólogos industriales, que conocen muchos problemas administrativos, pero en el área del comportamiento humano en la organización, desconociendo técnicas de la administración para organizar y dividir el trabajo.

Por lo tanto, consideramos necesario que se impartan cursos de actualización, seminarios, etc. De las técnicas del Desarrollo Organizacional y la Auditoría Administrativa, para conocer más ampliamente el funcionamiento mecánico y humano dentro de la organización.

Creemos necesario que la Auditoría Administrativa se deba realizar a través de grupos interdisciplinarios para llegar a mejores resultados.

Todo esto nos hace pensar que la tarea del administrador no es fácil, simple o sencilla; máxime si lo hacemos pensando en las tareas del futuro, donde se requerirá organizarse mejor, bajo organizaciones cada vez más numerosas para producir los bienes y servicios que requerirá la humanidad.

El administrador como aplicador de la administración, deberá estar en constante aprendizaje, dado que la explosión del conocimiento humano será cada vez mayor.

BIBLIOGRAFIA

Administración I Tomos I y II

L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez

U.N.A.M. 1977

Auditoría Administrativa.

William P. Leonard

Ed. Diana México 1971.

Auditoría Administrativa

E.F. Norbeck

Ed. Técnica, S.A.

México 1970.

Auditoría Administrativa

C.P. y L.A.E. José Fernández Arena

Ed. Jub. México 1969.

Apuntes de Auditoría Administrativa

C.P. y L.A.E. Jorge Álvarez Anguiano

U.N.A.M. 1976.

Lecturas de Desarrollo y Habilidades Integradoras

L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez

U.N.A.M. 1976.

Colección Desarrollo Organizacional
Fondo Educativo Interamericano, S.A.

- a) *Bennis Warren G.*
- b) *Richard Beckard.*
- c) *Blake y Mouton.*