



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA  
CARRERA DE PSICOLOGIA**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
INTERVENCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES  
PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX  
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN**

TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**PRESENTA**

DIANA FABIOLA ELIZALDE YAÑEZ

**JURADO DE EXAMEN**

TUTOR: SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN  
FRANCISCO JAVIER ENRÍQUEZ JIMÉNEZ  
JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA  
JULIETA MA. DE LOURDES GARCÍA PÉREZ  
MARIA DEL REFUGIO CUEVAS MARTÍNEZ



México D.F Octubre 2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# ÍNDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>3. FUNDAMENTACIÓN .....</b>	<b>5</b>
• <b>Cultura Organizacional.....</b>	<b>5</b>
• <b>Clima Organizacional .....</b>	<b>6</b>
• <b>Procesos.....</b>	<b>8</b>
i. <b>Propósito .....</b>	<b>9</b>
ii. <b>Liderazgo .....</b>	<b>9</b>
iii. <b>Autoridad .....</b>	<b>11</b>
iv. <b>Estructura .....</b>	<b>11</b>
v. <b>Relaciones .....</b>	<b>12</b>
vi. <b>Recompensas e Incentivos .....</b>	<b>13</b>
vii. <b>Mecanismos útiles .....</b>	<b>13</b>
viii. <b>Actitud hacia el cambio .....</b>	<b>13</b>
• <b>Toma de Decisiones .....</b>	<b>14</b>
<b>4. LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>5. DESARROLLO DEL TEMA .....</b>	<b>23</b>
• <b>Resultados de la aplicación del CDO.....</b>	<b>25</b>
• <b>Análisis de la Información.....</b>	<b>28</b>
• <b>Objetivo General .....</b>	<b>30</b>
• <b>Objetivo Particular .....</b>	<b>30</b>
<b>6. INTERVENCIÓN ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>31</b>
• <b>FASES.....</b>	<b>31</b>
i. <b>1. Recopilación de Datos.....</b>	<b>32</b>
ii. <b>2. Análisis de la Situación .....</b>	<b>33</b>

iii. 3. Mantenimiento .....	34
iv. 4. Retroalimentación .....	35
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	36
8. CONCLUSIONES .....	41
• Sugerencias.....	44
• Limitaciones.....	44
9. BIBLIOGRAFÍA .....	45
10. ANEXOS .....	46

## **RESUMEN**

Debido a los problemas presentados dentro de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, tales como: falta de cooperación, incremento de las horas laborables, repetición de tareas, etc. Se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico preeliminar con el fin de determinar los factores que estaban contribuyendo a las problemáticas mencionadas y de esta forma determinar el clima organizacional presente.

Para dicha evaluación se llevó a cabo la aplicación del “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO) de Marvin Weisbord (1976), adaptado por Robert C. Prezoisi, el cual midió las siguientes variables: Estructura, Liderazgo, Relaciones, Recompensas, Mecanismos Útiles y Actitud hacia el cambio. De igual forma se realizó la observación directa en el lugar de trabajo.

El cuestionario fue aplicado en el mes de abril de 2007, a 6 integrantes que representaron el 75% de la población que integra la Subgerencia de Reclutamiento y Selección perteneciente a la Gerencia de Desarrollo y compensación de la Subdirección de Recursos Humanos de PEMEX Exploración y Producción.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la variable con nivel de insatisfacción más elevada fue la de la estructura, donde se identificó que los integrantes se encontraban en desacuerdo con respecto a la distribución de tareas que tienen asignadas.

Derivado de la identificación de la problemática actual, en este trabajo se propone una alternativa de solución, la cual esta conformada por cuatro fases de intervención:

*Primera:* Recopilación de información, en dicha fase se realizó una entrevista a los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección para confirmar si se encontraban en desacuerdo con respecto a la distribución de tareas.

*Segunda:* Análisis de la situación, abarca la identificación de la causa-origen así como la observación directa en el lugar de trabajo.

*Tercera:* Mantenimiento, qué es el establecimiento de medidas correctivas, las cuales las proponen los integrantes Subgerencia de Reclutamiento y Selección.

*Cuarta:* Retroalimentación, son las reuniones de forma periódica para analizar e informar los resultados de las medidas correctivas.

En este trabajo se presenta la primera fase de la intervención, la cual se refiere a la recolección de datos.

Las siguientes fases no se pudieron llevar acabo por la terminación laboral en dicha área.

## INTRODUCCIÓN

La intensa competencia organizacional ha obligado a las empresas a la búsqueda de una mayor eficacia, al incremento de la productividad y elevar la calidad de sus productos, sin embargo, como menciona Barba (1997), estos cambios sólo pueden ser alcanzados a través de la renovación profunda de estructuras, organización del trabajo y el diseño de organizaciones flexibles.

Dentro de un contexto organizacional, la calidad, habilidades y competencia de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, sin embargo todas estas conductas tienen sustento en los principios y valores que prevalecen en el personal y dan sustento a la propia existencia de la organización, ello tiene relación con la consistencia y la fidelidad a las pautas de conducta establecidas en su cultura organizacional.

**Las organizaciones** son unidades sociales interindividuales, deliberadamente construidas para cumplir metas específicas. La empresa es un tipo particular de organización, donde se reúnen **elementos** materiales y **humanos**, éstos al coordinarse de una forma adecuada permiten alcanzar los objetivos productivos y comerciales fijados (García, 2004).

Como en las organizaciones hay manejo de personas, la **Psicología Organizacional** se ha encargado de poner especial interés en aquellos aspectos que requieren administración de los seres humanos dentro de la organización.

La Psicología Organizacional es la rama que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (Zepeda, 1999).

French y Bell (1995), menciona que existen algunos aspectos dentro del estudio de las organizaciones más relevantes que otros como fuentes de efectividad y de ineficacia, se ha encontrado que la cultura, los procesos y las estructuras de la organización son puntos de ventaja decisivos para intervenir en el sistema con el fin de causar mejoras significativas.

Debido a que la cultura juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, es importante, mencionar que la **cultura organizacional**, la cual es con lo que se rige una organización, da como resultado el clima organizacional.

El clima organizacional afecta directamente a los resultados de cada área de trabajo, es importante que el ambiente que las personas sientan en su área, las motive para el logro de resultados.

Sin embargo en la actualidad las organizaciones son sistemas abiertos, los cuales se encuentran en interacción constante con su entorno, muchos de los problemas de las organizaciones provienen de los rápidos cambios en las exigencias del medio ambiente, de las amenazas y de las oportunidades. Como menciona French y Bell (1995), en la medida que va cambiando el entorno la organización y los individuos que forman parte de esta deben de adaptarse, sin embargo esto resulta cada vez más difícil de hacer ya que el ritmo del cambio es cada vez más rápido.

A continuación se presentan algunos de los aspectos que se pueden tomar en cuenta para realizar alguna intervención dentro de la organización a fin de adaptarse a los cambios que se presenten.



## **FUNDAMENTACIÓN**

En la Organización, la cultura es el marco de referencia de nuestro desempeño cotidiano, marca la forma de hacer las cosas, los estándares de calidad, las formas de comunicarnos, la forma de utilizar el poder, la forma de agruparnos y relacionarnos, por lo que podemos decir que la cultura es el factor crítico para el alcance de objetivos y la supervivencia de esta.

Con respecto a la importancia que tiene la cultura en las organizaciones, Robbins (1987) comenta que la cultura organizacional será reconocida como el aspecto fundamental para sostener la estructura organizacional y para llevar a cabo con éxito cualquier proceso de cambio al interior de la organización.

Antes de adentrarnos a los aspectos característicos de la organización, es importante conocer lo que han establecido como concepto de cultura organizacional.

**La Cultura Organizacional**, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa (Serna, 1997).

Shein (1984, citado en Souza 1998), comenta que la Cultura Organizacional, es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas, y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

La cultura Organizacional es todo aquello que identifica a una organización y de igual forma la diferencia de otras, esto hace que los integrantes de la organización se sientan parte de ella ya que se identifican con los principios, valores, creencias, reglas, procedimientos y normas. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias que se comparten.

Al presentar estas características, el individuo ya estableció una identidad, un modo propio de hacer las cosas, una marca reconocible, que lo observaran aquellos individuos que se encuentren fuera, pero también dentro de la organización (Tavares 1993, citado en Souza 1998)

Es así que el individuo que se identifica con la cultura de la organización en donde se encuentre, desempeñara sus funciones con una constitución interna psicológica, pudiéndose alinear con los valores que encuadren en la visión y misión con el fin de intentar el éxito de la organización. Por ello la organización debe coordinar a las personas y sus desempeños con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Un estudio de cultura organizacional nos puede permitir identificar la constitución interna de cada uno de los individuos que integran la organización y a su vez comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, es decir lo que se entiende como la verdad, por lo que aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planteamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

Una vez establecido lo que es la cultura organizacional, la cual es con lo que se rige una organización, da como resultado el clima organizacional, con el cual el trabajador se enfrenta, por ello es importante conocer a que se refiere el clima organizacional.

Según Hall (1996), el **clima organizacional** se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, **percibidas** directamente o indirectamente por los trabajadores, por lo que se supone es una fuerza que influye en la conducta.

Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En términos generales, el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propicio de la organización, dicho ambiente ejercerá influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros; por lo que se puede mencionar que el clima es el reflejo de la cultura ya que el clima determina la forma en la que el integrante de la organización percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

**Las percepciones** que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran cantidad de factores, como de liderazgo y prácticas de dirección, la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones), comportamiento en el trabajo (Bio, 1976).

La percepción se define como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.

La percepción es muy importante en el estudio del comportamiento organizacional porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad; entre las más importantes características personales que afectan a la percepción se cuentan las actitudes, motivos, intereses, experiencias anteriores y expectativas.

El clima de la organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender, por que es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como el puede dirigir. La eficacia de la organización se puede aumentar creándole un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa (Kolb, Rubin y McIntyre, 1977)

De manera general, se puede decir que el clima organizacional se encuentra integrado por elementos, como:

- El aspecto individual de la persona, tal como las actitudes, percepción, personalidad, valores, y aprendizaje, el cual pueden sentir en la organización
- Grupos, estructura, procesos, normas y papeles.
- Motivaciones, necesidades, esfuerzo, refuerzo.

- La estructura
- Procesos organizacionales, evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (Katz y Kahn, 1995).

Estos elementos determinan el rendimiento de cada persona en función del alcance de los objetivos planteados, satisfacción de carrera, calidad en el trabajo, comportamiento.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por consecuencia una mejor productividad por parte de los trabajadores, de igual forma suele aumentar el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Conocer y comprender la manera en los integrantes de un organización perciben su entorno laboral constituye una herramienta esencial para implementar una intervención que sea necesaria de manera que se realce un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar a una mayor productividad.

De acuerdo con French y Bell (1995), cuando una organización requiere de un cambio debido a que tiene que adaptarse a las condiciones externas que se le presenten, conocer su clima organizacional y el cómo los integrantes de la organización lleven a cabo los procesos de la organización les da ventaja para lograr el mejoramiento de la organización. Algunos de esos procesos son, **la forma en que se ejerza la autoridad, la resolución de conflictos, la conformación de la estructura, toma de decisiones, etc.**

### **PROCESOS:**

Para fines de este trabajo se analizaran procesos tales como: Propósito, liderazgo, Estructura, Relaciones, Recompensas e incentivos, Mecanismos útiles y Actitud hacia el cambio.

**Propósito:** Se refiere a la claridad de la misión, visión y objetivos de la organización, es decir qué tanto perciben los integrantes de la organización que sus tareas se alinean a estos conceptos. Son las herramientas que facilitan la conducción de las organizaciones.

La visión está en relación con el futuro, el que se quiere llegar a ser, que se quiere lograr.

La misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente.

**Liderazgo:** La percepción que tiene los integrantes acerca del apoyo y dirección para la realización de las actividades proporcionados por parte de su jefe inmediato.

Consiste en la forma en la que los individuos se influyen unos con otros de manera relevante en la relaciones de poder, la manera en como se ejerce la autoridad, tanto de manera formal como informal y como impacta a los receptores dicha autoridad (Castañeda, 1984).

Todo grupo requiere de la función de liderazgo para funcionar adecuadamente, esa función la ejerce el líder, lo cual implica tener un mayor grado de responsabilidad que el resto del grupo, pero al igual tiene que trabajar con los sentimientos y emociones de otras personas.

Según Souza (1996), existen tres principales tipos de liderazgo:

➤ **EL LÍDER AUTÓCRATA:**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

➤ EL LÍDER PARTICIPATIVO

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

➤ LÍDER LIBERAL:

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio

No hay estilo de liderazgo ideal, la efectividad con la que se ejerza el liderazgo es lo que hace la diferencia en los resultados, por ello es importante que ejerza y realice sus funciones con calidad.

Es importante que el líder trabaje con base a una formación humana, que respete y alimente los valores y el espíritu humanista, siempre buscando el crecimiento y la transformación de mejores personas, por lo que se le considera un agente de cambio, e implica que éste debe de poner al servicio de su equipo los conocimientos y habilidades para lograr un proceso de cambio individual. (Bastar, 2007)

El líder debe de contar con habilidades, tales como: comunicación persuasiva, análisis reflexivo, manejo de conflictos, solución de problemas, negociación y toma de decisiones.

## **Autoridad**

Dentro de los equipos de trabajo, es necesario para lograr objetivos, la función de autoridad, la cual se entiende como la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, por la realización de aquellas acciones que quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Según Bastar (2007), Existen tres diferentes tipos de autoridad.

Autoridad:

1. **Formal:** se establece a partir de ocupar determinado puesto y se encuentra determinado por la estructura formal de la organización.
2. **Tecnológica:** ésta se debe a que existe un conocimiento especializado dentro de un área de conocimiento.
3. **Real:** ésta proviene del reconocimiento de las personas con las cuales se trabaja, por la naturaleza de su origen, se le da más valor por parte de quien dirige a dicho grupo.

Idealmente se dice que un líder debe poseer las tres características, el hecho de que no las tenga, no es una limitación para que no pueda llevar a cabo su función, ya que esta puede ser compartida al grupo de trabajo, dependiendo de la tarea a la que se enfrenten.

**Estructura:** Es la forma en que las tareas de los puestos se dividen y coordinan. La división y coordinación del trabajo regulan las prácticas de los individuos asegurando que estos se ajusten a los requisitos de la organización, garantizando una actividad organizacional orientada al alcance de los objetivos organizacionales.

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites que se llevan a cabo en el desarrollo de su trabajo, así mismo se refiere a las responsabilidades, tareas y funciones, y como estas intervienen.

Las tareas se consideran como la suma de los actos individuales y específicos, pero también como funciones, metas, resultados, etc. (Castañeda, 1984).

Según Frech y Bell (1996), la corrección de la estructura también produce considerables mejoras y es una de las áreas más activas de la experimentación en el campo del Desarrollo Organizacional. La estructura se refiere a la forma en la cual están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y se agrupan; se ha encontrado que son deficientes las formas tradicionales de estructurar el trabajo ya que hay demasiado desperdicio, ineficacia, inflexibilidad, además que algunas estructuras promueven la responsabilidad, la innovación y la iniciativa, mientras que otras prácticamente prohíben tales conductas.

**Relaciones:** Las relaciones se refieren a cómo todos los niveles del personal interactúan, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión.

Cuando las personas trabajan en forma conjunta inevitablemente suelen presentarse conflictos.

Generalmente se abordan los conflictos de una *forma inadecuada*. De hecho el conflicto, derivado de la diferencia de opiniones, manejado de una forma adecuada, es decir un nivel controlado y a la vez restringido, permite enriquecer las relaciones para un crecimiento.

Existen los conflictos perturbadores, los cuales su único propósito es reducir, derrotar, aplastar al otro.

El otro tipo de conflictos son de tipo competitivo, estos están guiados por una serie de reglas, en el que se aspira a ganar en lugar de derrotar al contrario.



Los conflictos suelen presentarse en cualquier organización con poca claridad debido a las líneas de comunicación, diferencia de intereses, dependencia de un individuo, división de funciones, asociación de diversas partes, necesidad de consensos, regulaciones del comportamiento, conflictos no resueltos. Este tipo de conflictos, suelen darse de forma horizontal, entre iguales, o de forma vertical, jefe-subordinado (Bastar, 2007)

**Recompensas e incentivos:** Son similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa individual o colectivamente de manera formal y lo que sus miembros sienten que les recompensa y castiga.

Las recompensas incluyen tanto la compensación financiera, como las compensaciones no financieras, tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, reconocimiento de sus contribuciones, oportunidades para el desarrollo personal, un fuerte apoyo.

**Mecanismos útiles:** Dentro de la entidad organizativa se contemplan los recursos humanos (conjunto de personas con sus conocimientos, fuerza de trabajo, capacidades, creatividad, etc.), materiales y económicos y de manera sobresaliente los recursos tecnológicos.

Las organizaciones formales son más eficaces, si aprovechan óptimamente sus recursos.

**Actitud hacia el cambio:** La percepción que tienen los miembros de la organización hacia aquellos aspectos en los que se denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro.

Todo cambio implica cierto grado de desajuste social, de pérdida de la rutina y esto afecta a los individuos y grupo, en sus actitudes, hábitos, costumbres y en sus formas de relacionarse.

En ocasiones ante los cambios se responde con resistencia, rechazo,; sus cambios y sus efectos producen incertidumbre y ansiedad que los grupos tienen que manejar y superar como lo hacen algunas organizaciones, con actitudes abiertas e integradoras que produzcan acciones de reto para continuar con nuevas transformaciones (Castañeda. 1984)

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones supone la existencia de opciones, implica un proceso mental a nivel conciencia y el alcance de objetivos. Es importante mencionar que la toma de decisiones implica siempre un riesgo.

Existen dos tipos fundamentales de toma de decisiones grupal y autocrática; la eficacia de estos métodos, depende de la calidad o racionalidad de la decisión, la aceptación y el compromiso para ejecutar la acción y la calidad de tiempo requerido para la toma de decisión.

En la evolución del trabajo, a menudo se tienen en cuenta el desarrollo tecnológico y la competitividad del mercado, pero con demasiada frecuencia se olvida que el trabajo está desarrollado por personas con capacidades, motivaciones y expectativas, y no se debe de olvidar que el conjunto de problemas de origen psicosocial, por la frecuencia e incidencia con la que se presentan, tienen graves repercusiones sobre el desempeño del individuo.

En la actualidad, el ambiente que envuelve a las organizaciones se encuentra en constante cambio, y para que una organización pueda permanecer es necesario tener una enorme capacidad de adaptación.

Según Chiavenato (2007), existen cuatro tipos de cambios en la organización:

- A. Estructurales: Son los que influye a la estructura y departamentos.
- B. Tecnológicos: A los que afecta a la maquinaria, equipos e instalaciones.
- C. Cambios en los productos o servicios: Los que afectan los resultados.
- D. Culturales: Cambios en las personas, en sus comportamiento, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Cada uno de los cambios que se da, influye a otro y ese mismo a otro, por lo que se vuelve un proceso sistemático.

Dentro de lo que es un Desarrollo Organizacional, se resalta el supuesto que es posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan que ofrezca un trabajo estimulante y al mismo tiempo ofrezca al individuo desarrollo personal.

Todo proceso de Desarrollo Organizacional, tiene cuatro etapas de desarrollo, las cuales son: Recolección y análisis de datos, Diagnóstico Organizacional, Acción de intervención y Evaluación (French y Bell, 1995)

Existen diversas técnicas a seguir cuando se está interviniendo en la Organización, las cuales van desde un nivel individual, de dos a más personas, para equipos y grupos de trabajo, relaciones intergrupales, hasta la llamada retroalimentación de datos.

Esta última técnica, sirve para recolectar y proporcionar información y parte del principio de que entre más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será la posibilidad de que haya una organización en las actividades, así como una intervención más creativa.

La información puede ser recolectada por medio de entrevistas y cuestionarios aplicados a una parte de la organización, solo para confirmar ciertos aspectos del proceso organizacional. Los datos son tratados y sometidos a discusión en sesiones de trabajo con todo el personal de un determinado nivel de la organización, con el fin de determinar las medidas correctivas.

Cabe mencionar que cada una de las técnicas utilizadas, tienen como objetivo:

- ❖ Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los compañeros
- ❖ Aumentar la confrontación de los problemas en vez de ocultarlos
- ❖ Que la autoridad se base en conocimiento y habilidad social
- ❖ Aumentar la cobertura de las comunicaciones
- ❖ Incrementar el nivel de satisfacción
- ❖ Buscar soluciones para los problemas

Lo que busca el Desarrollo Organizacional, es crear y fomentar una cultura de aprendizaje y cambio en la organización con miras al crecimiento.

Para poder pasar al campo de la aplicación de los conceptos teóricos a la práctica, se presenta una descripción general de la organización en la cual se realizó la aplicación de la primera fase del programa de intervención.

## LA ORGANIZACIÓN

### PEMEX Exploración y producción

PEMEX es la empresa más grande de México y una de las diez más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de ingresos. Con base en el nivel de reservas y su capacidad de extracción y refinación, se encuentra entre las cinco compañías más importantes a nivel mundial.

### Estructura

Petróleos Mexicanos opera a través de un Corporativo y cuatro Organismos Subsidiarios: PEMEX Exploración y Producción, Refinación, Gas y Petroquímica Básica y Petroquímica. Para este trabajo se hará referencia a PEMEX Exploración y Producción.

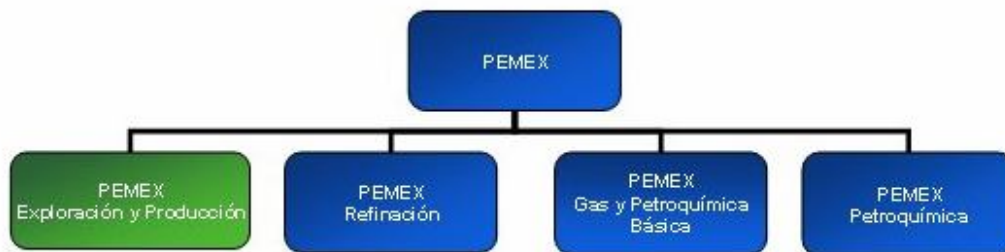


Fig. 1. Estructura de Petróleos Mexicanos

**PEMEX Exploración y Producción (PEP)**, tiene a su cargo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural, transporte, almacenamiento en terminales y la comercialización de hidrocarburos.

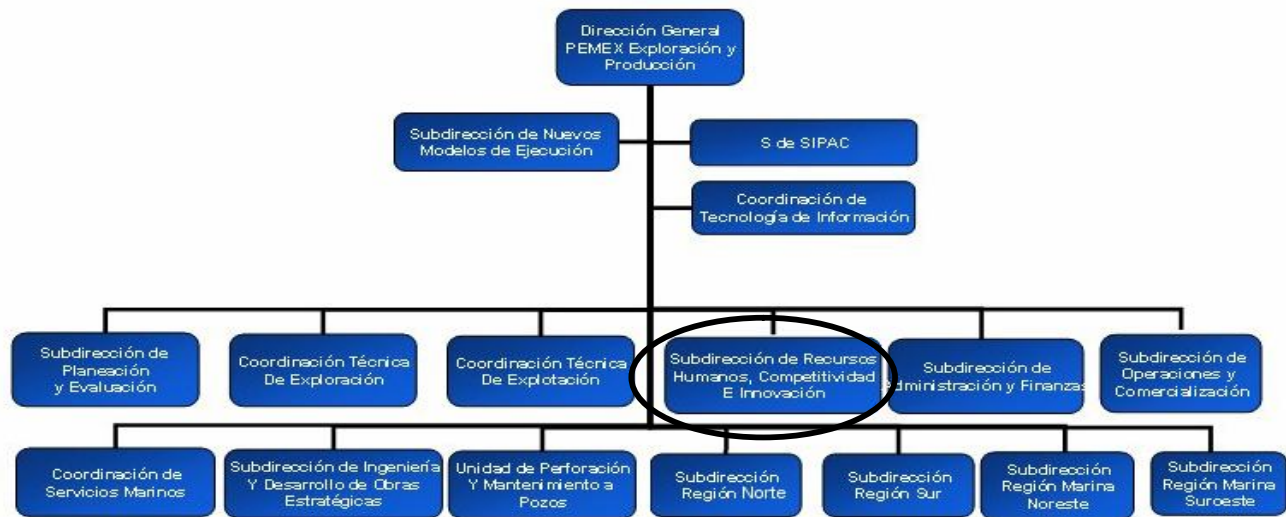


Fig. 2. Estructura de PEMEX Exploración y Producción

Y tiene como objetivos estratégicos:

- \* Mantener la producción, con un crecimiento en el gas superior al de la demanda.
- \* Mejorar los resultados exploratorios para alcanzar una relación reserva probada / producción de cuando menos 10 años.
- \* Mantener niveles competitivos en costos de descubrimiento y desarrollo, así como de producción.
- \* Mejorar el desempeño en términos de seguridad industrial y protección ambiental, así como mejorar la relación con las comunidades en las que PEP opera.

Dentro de la cadena de valor de PEP, se encuentra la Subdirección de Recursos Humanos, Competitividad e Innovación, la cual su línea de acción es la de fortalecer las capacidades y habilidades del Recurso Humanos. Por lo que es una de las prioridades estratégicas dentro del negocio.

La estructura de la Subdirección de Recursos Humanos, Competitividad e Innovación, esta integrada por 4 gerencias: Coordinación de Operación, Relaciones Laborales, Competitividad e Innovación y Desarrollo y Compensación.

Existen tres coordinaciones de Recursos humanos ubicadas en la zona: Norte, Sur y Marina del país, que de igual forma dependen de la Subdirección de Recursos Humanos, Competitividad e Innovación.



Fig. 3. Estructura de la Subdirección de Recursos Humanos

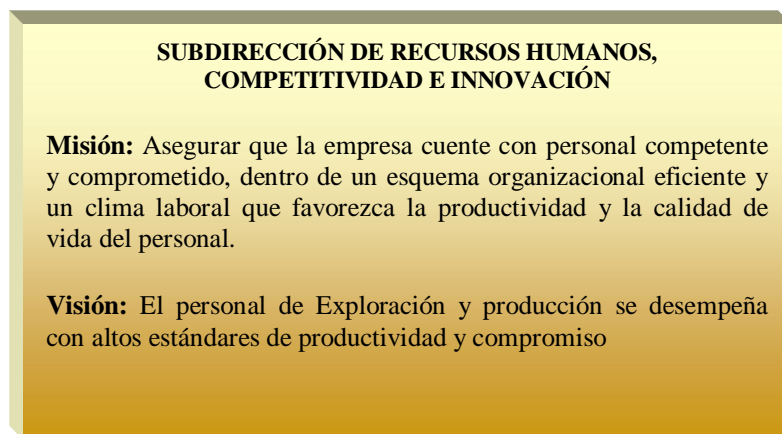


Fig. 4. Misión y Visión de la Subdirección de Recursos Humanos



Fig. 5. Gerencia de Desarrollo y Compensación, área donde se realizó el cuestionario Diagnostico Organizacional (CDO), de Marvin Weisbord.

La Gerencia de Desarrollo y Compensación (GDC), tiene como objetivo que la empresa cuente oportunamente con capital humano competente para que contribuya a lograr los objetivos estratégicos de PEMEX Exploración y Producción.

La GDC, está conformada por las siguientes Subgerencias: Progresión y Desarrollo del conocimiento, Administración del Desempeño, Compensación y Reconocimiento y Reclutamiento, Selección y Retiro.

Para fines de este trabajo, se presentara la estructura de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, sin embargo es importante mencionar que cada una de las demás subgerencias tienen la misma estructura.

La Subgerencia de Reclutamiento y Selección esta integrada por 8 personas: Un Subgerente de desarrollo y Compensación - Nivel 41, Un Especialista de Desarrollo y Compensación nivel 39, Cuatro Analistas principales de Desarrollo y Compensación –2 nivel 37 y 2 nivel 35 – Nivel 39 y dos Analistas Auxiliares de Desarrollo y Compensación Nivel 33 y nivel 31.



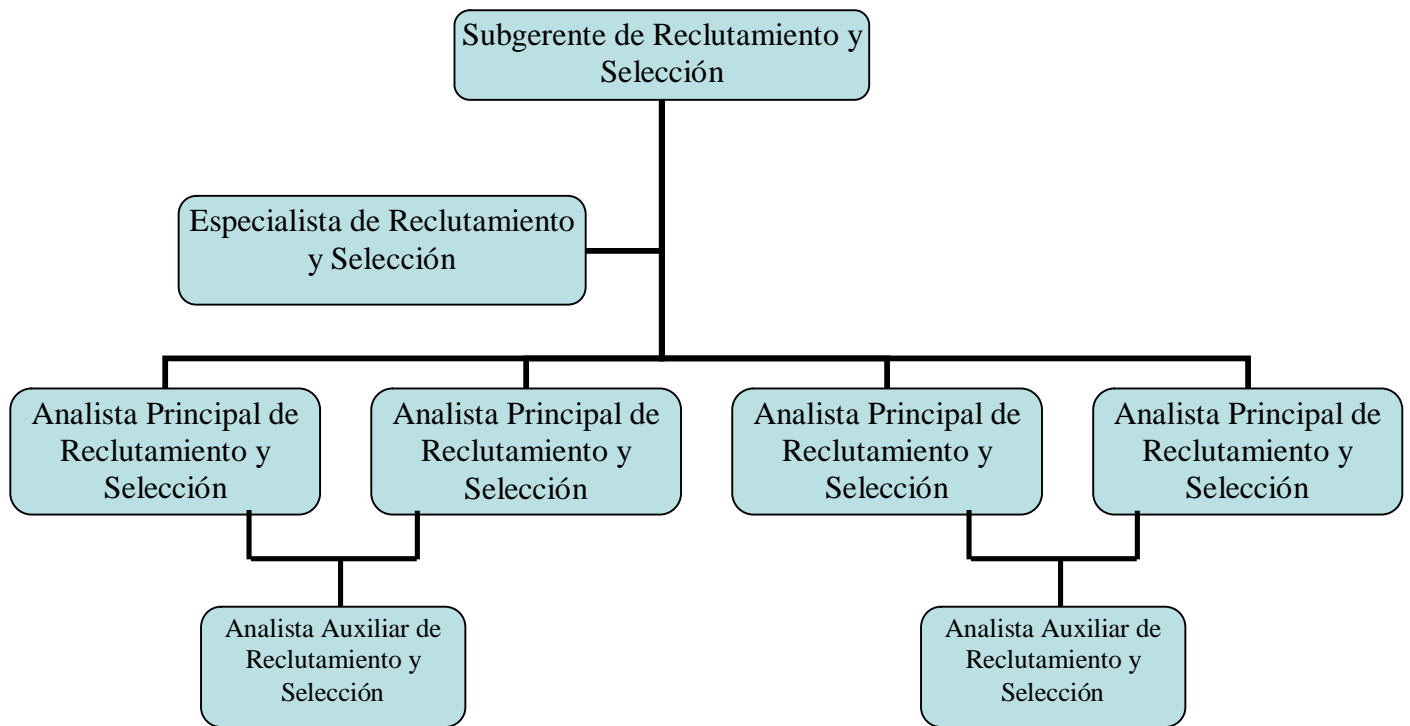


Fig. 6. Estructura de las Subgerencia de Reclutamiento y Selección

Las funciones ejercidas en la Subgerencia de Reclutamiento y Selección son las siguientes:

Subgerente:

- Analizar y determinar los elementos de diagnóstico de la incorporación de personal.
- Supervisar la homologación del proceso de reclutamiento y selección de personal a nivel nacional.
- Supervisar que la normatividad para el reclutamiento y selección de personal se lleve a cabo.
- Elaborar las normas para la operación de los programas de Servicio Social, Residencias Profesionales y Becarios.
- Establecer las parrillas de reemplazo.
- Analizar el desempeño del sistema de incorporación de personal.
- Establecer las acciones de mejora de la incorporación de personal.

### Especialista de Desarrollo y Compensación

- Emitir y difundir la normatividad para el reclutamiento y selección de personal.
- Difundir las normas para la operación de los programas de Servicio Social, Residencias Profesionales y Becarios.
- Supervisar el desempeño del sistema de incorporación de personal.
- Determinar el universo de candidatos externos que cubren el perfil del puesto
  
- Coordinar con el área usuaria la elaboración de las evaluaciones de conocimientos a
- Coordinar con el área usuaria la elección del candidato para cubrir puesto vacante.  
candidatos externos.

### Analistas principales de Desarrollo y Compensación

- Obtener información de la demanda de cobertura de plazas
- Clasificar las vacantes por especialidad y/o competencias
- Obtener información para determinar las vacantes a cubrir.
- Determinar las especialidades y competencias de las vacantes a cubrir.
- Coordinar con el área usuaria la elaboración de las evaluaciones de conocimientos a candidatos internos
- Coordinar con el área usuaria la aplicación de las evaluaciones de conocimientos a candidatos externos
- Identificar candidatos internos cuyas competencias y conocimientos cumplan con el perfil del puesto.

### Analistas Auxiliares de Desarrollo y Compensación

Evaluación de candidatos cuyas competencias cumplan con el perfil del puesto.

Analizar resultado de evaluación de conocimientos de candidato a cubrir puesto vacante.

De manera general estas son las funciones que tienen cada integrante.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

Por medio de la observación directa en el lugar de trabajo, se determinó que dentro de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, se presentaban situaciones como falta de cooperación, incremento de las horas laborables, repetición de tareas, etc. Por lo que se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico preeliminar con el fin de determinar los factores que estaban contribuyendo a las problemáticas mencionadas.

Se utilizó el instrumento de Medición fue el “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO), de Marvin Weisbord (1976), adaptado por Robert C. Preziosi (ver anexo 1), el cual midió las siguientes variables: Estructura, Liderazgo, Relaciones, Recompensas, Mecanismos Útiles y Actitud hacia el cambio.

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Propósito</b>	Esta variable se refiere a la claridad de la misión, visión y objetivos de la organización, es decir qué tanto perciben los integrantes de la organización que sus tareas se alinean a estos conceptos.
<b>Liderazgo</b>	La percepción que tiene los integrantes acerca del apoyo y dirección para la realización de las actividades proporcionados por parte de su jefe inmediato.
<b>Estructura</b>	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites que se llevan a cabo en el desarrollo de su trabajo, así mismo se refiere a las responsabilidades, tareas y funciones, y como estas intervienen en la realización de tareas y funciones de la organización.

<p><b>Relaciones</b></p>	<p>Las relaciones se refieren a cómo todos los niveles del personal interactúan, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión.</p>
<p><b>Recompensas e incentivos</b></p>	<p>Son similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa individual o colectivamente de manera formal y lo que sus miembros sienten que les recompensa y castiga.</p> <p>Las recompensas incluyen tanto la compensación financiera, como las compensaciones no financieras, tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, reconocimiento de sus contribuciones, oportunidades para el desarrollo personal, un fuerte apoyo.</p>
<p><b>Mecanismos útiles</b></p>	<p>Las funciones de apoyo son los sistemas (La tecnología con la que se cuenta, incluye a las personas), y actividades que facilitan el trabajo de la organización.</p>
<p><b>Actitud hacia el cambio</b></p>	<p>La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a que la organización acepte y resista cambios o introducción de nuevas políticas y procedimientos.</p>

La aplicación del CDO, se llevó a cabo en el mes de Abril de 2007 y les fue aplicado al personal que forma parte de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección.

En dicha aplicación se seleccionaron a 6 integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, 1 Especialista, 2 Analistas principales Y 3 Analista Auxiliares, el cual representó el 75% de la población total.

Realice la selección de candidatos al azar.

El CDO consta de 35 preguntas con cinco opciones de respuesta (Ver anexo1), correspondiendo a cada variable 5 preguntas con un rango de valor de 1 al 7 que va desde el estar totalmente de acuerdo hasta el estar totalmente en desacuerdo, respectivamente.

### Resultados de la aplicación del CDO

Derivado de la aplicación del “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO), se obtuvieron los siguientes resultados:

**TABLA 1**

#### **CANDIDATOS EVALUADOS**

	1	2	3	4	5	6
PROPOSITO	■	■	■	■	■	■
ESTRUCTURA	■	■	■	■	■	■
LIDERAZGO	■	■	■	■	■	■
RELACIONES	■	■	■	■	■	■
RECOMPENSAS	■	■	■	■	■	■
M. ÚTILES	■	■	■	■	■	■
A. CAMBIO	■	■	■	■	■	■

**VARIABLES**

- Situaciones que requieren atención e intervención
- Toma de decisiones de manera inmediata
- Niveles satisfactorios

Tabla 1. Resultados de la aplicación del Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO), de Marvin Weisbord

La Tabla 1, muestra los resultados obtenidos, en el que los recuadros en verde nos indican que las respuestas del individuo se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo hasta parcialmente de acuerdo con respecto a cómo se llevan a cabo las actividades relacionadas con cada variable medida, para fines de dar la explicación de la tabla, se indicó que el color verde muestra que los integrantes de SRS, muestran niveles satisfactorios.

El color amarillo, indica que los individuos se encuentran desde niveles neutrales hasta en desacuerdo, por lo que se determinó que para esta situación es necesario Tomar decisiones de forma inmediata con la finalidad de que mejore la situación presentada. Y finalmente el color Rojo indica que las respuestas obtenidas de integrantes de la SRS, se encuentran desde parcialmente hasta totalmente en desacuerdo, por lo que es necesario que en estas situaciones se intervenga de manera inmediata.

Para el candidato número:

- 1: La variable **recompensa**, es la que requiera una intervención de inmediato seguida de la **actitud hacia el cambio**.
- 2: Es la **actitud al cambio**, seguida de la **estructura** la que requiere la intervención inmediata.
- 3: Es la **actitud al cambio**.
- 4: Es la **estructura** seguida de la actitud al cambio.
- 5: Es la estructura y el **liderazgo**.
- 6: Son los **mecanismos útiles**, seguidos de la estructura lo que a su consideración requieren de una intervención.

Lo que se observa es que las variables de **Estructura y Actitud hacia el cambio**, son nombradas un mayor número de veces. Dichos procesos requieren de una intervención inmediata, ya sea tomando decisiones para su intervención de una manera inmediata o en su caso en la planeación o planteamiento de la intervención.

Las variables posteriormente mencionadas para una intervención inmediata fueron las de Recompensas, Mecanismos útiles y Liderazgo.

Las variables que a consideración de los integrantes de la SRS, se encuentran en niveles satisfactorios son **propósito y Relaciones**.

## **Análisis de la Información**

De acuerdo a los resultados obtenidos la **Estructura** fue una de variables que según los integrantes de la SRS, requieren una intervención inmediata.

La variable de Estructura se refiere a la cantidad de reglas, procedimientos, y trámites que se llevan a cabo en el desarrollo de su trabajo, así mismo se refiere a las responsabilidades, tareas y funciones, y como estas intervienen en la realización de tareas y funciones de la organización.

De forma general, los integrantes de la SRS se encuentran totalmente en desacuerdo en como se encuentra la división del trabajo y distribución de trabajo y actividades, por lo que no creen que esta forma conduzca a alcanzar los objetivos del área.

La variable de **Actitud hacia el cambio**, es la que se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a que la organización acepte y resista cambios o introducción de nuevas políticas y procedimientos.

Con respecto a esta variable, los integrantes de la SRS se encuentran totalmente en desacuerdo en que la organización resista los cambios y a su vez que tenga la habilidad para hacerlo. De igual forma se encuentran en desacuerdo en que no se introduzcan políticas y procedimientos nuevos.

Las variables que le siguen son en este mismo rango son, **Recompensa, Mecanismos Útiles y Liderazgo**.

Con respecto a la variable de Recompensa, un integrante se encuentra en desacuerdo en que tenga la oportunidad de crecer como persona y a tener un ascenso.

Para la variable Mecanismos Útiles, un integrante está totalmente en desacuerdo que exista la suficiente información para desempeñar su trabajo y de recibir ideas de apoyo por parte del jefe para facilitar su trabajo.



Con respecto al Liderazgo, un integrante se encuentra en forma neutral con respecto al apoyo que le proporciona el jefe, así como a la influencia que ejerce su para el progreso del área.

Para la variable de **Propósito**, los integrantes de la SRS, están de totalmente de acuerdo en que las metas de la organización y el propósito del área están claras.

**Relaciones**, es la variable en la se encuentran totalmente de acuerdo que la relación con sus compañeros es amigable y profesional y que mantiene relaciones que necesitan para realizar su trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos derivado de la aplicación del CDO y de la observación directa en el lugar de trabajo, se plantea a continuación una propuesta de solución, por lo que el objetivo el siguiente:

**Objetivo General:**

- Contribuir a que exista un clima organizacional satisfactorio en la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, con una adecuada identificación de metas, funciones y tareas, y con ello contribuir a que los integrantes de esta subgerencia tengan una equitativa cantidad de actividades.

**Objetivos particulares**

- Identificar las causas por la que los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de tareas que les son asignadas.
- Que los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección establezcan diversas alternativas de solución acerca de la formas de trabajo generando en los integrantes de la Gerencia de desarrollo y compensación, un sentido de participación.

## **INTERVENCIÓN ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

*Problemática actual:* Los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto a la distribución de actividades que tienen asignadas provocando con ello atraso de la atención de diversas solicitudes por parte de otras áreas.

Derivado de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario “Cuestionario de Diagnostico Organizacional” (CDO), se identificó que los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección se encontraban totalmente en desacuerdo con respecto a los aspectos de la variable de Estructura, como la distribución de actividades que tienen asignadas en su área de trabajo, por lo que se planteó el siguiente programa de intervención, con el fin de que los integrantes de esta subgerencia propusieran alternativas de solución, logrando con ello una participación activa por parte de estos.

Para la fase de acción de la propuesta de solución, se propone una intervención de cuatro fases que van desde la recopilación de información hasta la retroalimentación de las soluciones planteadas:

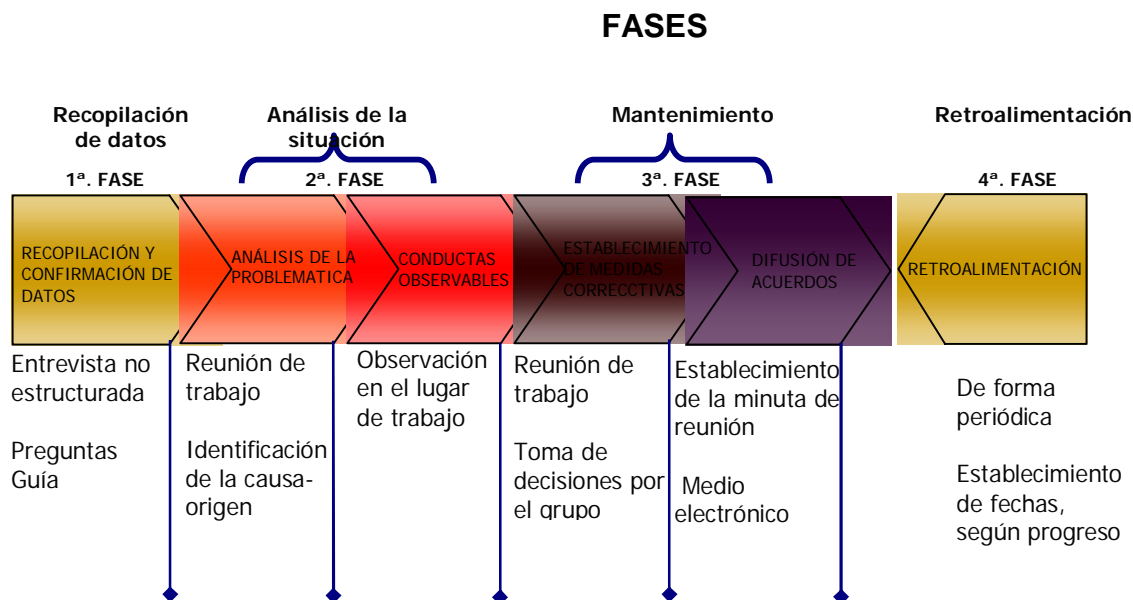


Figura 7. Fases de la propuesta de solución que abarca 4 fases

## RECOPIACIÓN DE DATOS

### 1ª. FASE



Entrevista no estructurada

Preguntas Guía

Figura 8. Fase 1 Recopilación de Datos del Programa de Intervención por Retroalimentación de Datos

Esta fase consiste en la aplicación de una entrevista (Ver anexo 2) a 6 integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, 1 Especialista de Desarrollo y Compensación Nivel 39, dos Analistas principales de Desarrollo y Compensación nivel 37 – 35 respectivamente y 3 Analista Auxiliar de Desarrollo y Compensación Nivel 3.

Esta entrevista es de tipo no estructurada, es decir, un diálogo que permite mayor flexibilidad en el tipo de preguntas, aunque en todo momento los objetivos del trabajo dirigirán las preguntas.

La entrevista se realizará a la hora de la comida, algunos integrantes serán entrevistados en su lugar de trabajo los cuales regularmente permanecen a esa hora en la oficina. El total de personas que serán entrevistadas son 6, es decir el 75 % población que integra la Subgerencia de Desarrollo y Compensación.

La entrevista se realizará de forma individual entrevistado-entrevistador.,

Vale la pena mencionar, que aunque la entrevista será de tipo no estructura, habrá tres preguntas guía, con el fin de llevar un dialogo dirigido.

La secuencia de estas preguntas será la siguiente:

1. ¿Cómo consideras que se encuentra la distribución de trabajo en tu área?
2. ¿Tres causas que originan que se desencadene esta situación?
3. Cuál consideras que contribuya más a la situación, ¿En segundo lugar y después?

Una vez recolectada y confirmada la información de la fase 1; se procede con la fase dos.

## FASE 2

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

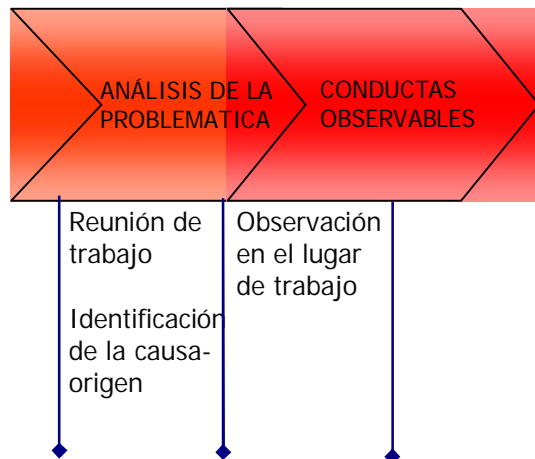


Figura 9. Fase 2 Recopilación de datos de la propuesta de solución

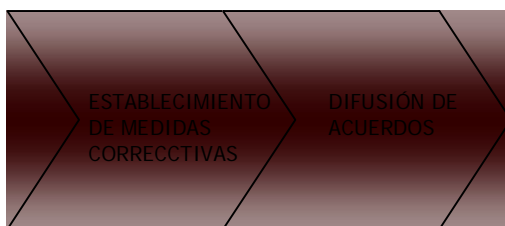
En esta fase se realizará una reunión de trabajo, por medio de la cual se dan a conocer los resultados de la primera fase, se plantea el análisis de la problemática y con la colaboración de los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección se identifican las causas que provocan que estén totalmente en desacuerdo con respecto a la distribución de actividades.

Con la identificación de las causas que están provocando esta situación, se plantea a los integrantes de la SRS, un periodo de observación en el área de trabajo, por los siguientes cuatro días.

Posterior a estos cuatro días, se plantea otra reunión de trabajo en la que se manifieste lo observado en el área de trabajo y en el se comience con la fase tres de la propuesta de solución.

### 3ª. FASE

#### MANTENIMIENTO



Establecimiento de la minuta de reunión

Medio electrónico

Una vez que dieron a conocer lo que observaron los integrantes de la SRS, en el área de trabajo, se plantea la necesidad de establecer medidas correctivas por medio de una toma de decisiones en el que cada uno de los integrantes proporcione sus puntos de vista para la solución a esta problemática.

Al establecer las medidas correctivas, se da por concluida la reunión de trabajo, no sin antes designar a una persona para que realice la difusión de estos acuerdos, por medio del correo electrónico y dirigido a cada uno de los integrantes de la SRS.

De igual forma, en esta reunión se establece la fecha para una retroalimentación, y ver los resultados. La primera retroalimentación se plantea pasando siete días de incorporadas estas prácticas.

#### 4ª. FASE

#### RETROALIMENTACIÓN



De forma periódica

Establecimiento de  
fechas, según  
progreso

En la cuarta fase y última de la propuesta de solución, se da la retroalimentación del funcionamiento y resultados de las medidas correctivas, en el que los integrantes de la SRS, manifiestan si están de acuerdo acerca de la distribución de actividades que llevan a acabo.

De igual forma se comentan los beneficios y los obstáculos con los que se han enfrentado. Posterior a esta reunión se establecen reuniones de trabajo de acuerdo a los avances que se obtengan.

Aquí es donde se da por terminadas dichas fases.

Cabe mencionar que a continuación se presentaran los resultados obtenidos de la primera fase, ya que por cuestiones de terminación laboral en dicha área no fue posible la aplicación de la fase dos, tres y cuatro. Sin embargo queda como propuesta para que se retomé el programa y si es necesario mejorarlo con el paso de la práctica.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN (Fase 1):**

Las respuestas que se obtuvieron a partir de la aplicación de la entrevista fueron las siguientes:

### **PREGUNTA:**

1. **¿Cómo consideras la distribución de actividades en tu área?**

### **RESPUESTA:**

- El 66% de los entrevistados contestaron que consideraban inadecuada la distribución de las actividades

### **PREGUNTA:**

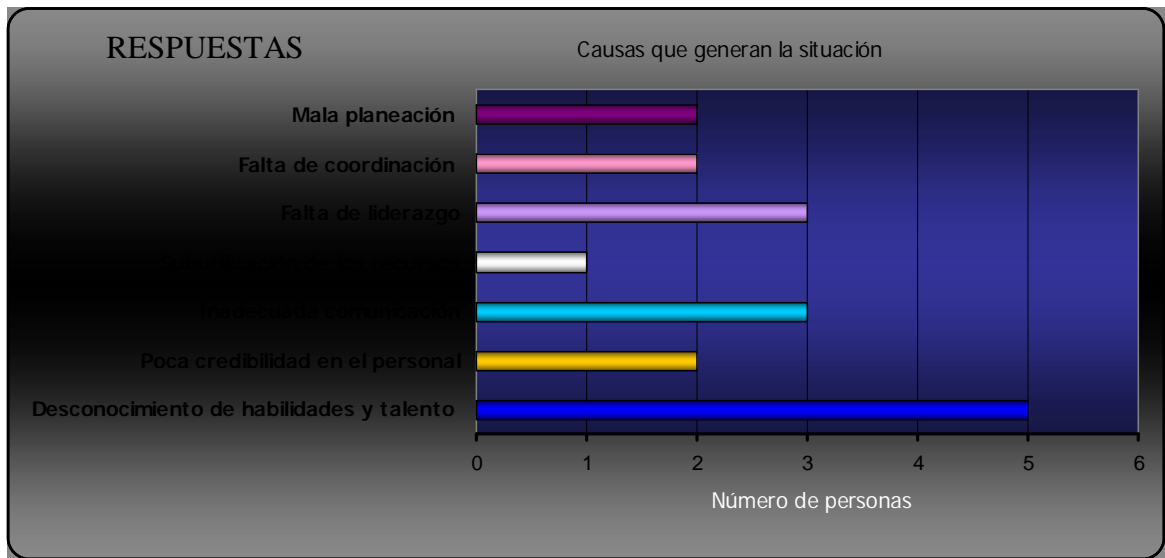
2. **Menciona tres causas que originan que se desencadene esta situación**

### **RESPUESTA:**

#### **Causas mencionadas, las cuales contribuyen más a la situación**

Desconocimiento de las habilidades y talento que tiene el jefe con respecto a los trabajadores  
Mal liderazgo por parte del jefe inmediato  
Inadecuada comunicación entre trabajadores y el jefe inmediato  
Mala planeación  
Falta de coordinación  
Poca credibilidad en el personal  
Subutilización de recursos





Grafica 1. Se observa que el desconocimiento de habilidades y talento, es la causa mayormente mencionada la cual genera que exista una inadecuada distribución de tareas asignadas

El total de personas que contestaron la entrevista fueron 6, las cuales dieron tres respuestas cada una.

5 de las 6 personas mencionaron que la causa que genera esa situación es el desconocimiento de las habilidades y talento que tiene el jefe con respecto a los trabajadores, seguida de un mal liderazgo por parte del jefe inmediato, así como una inadecuada comunicación entre trabajadores y el jefe inmediato.

Las causas que le siguen es que existe una mala planeación y coordinación por parte del jefe inmediato, seguido de la poca credibilidad que tiene él en el personal a su cargo.

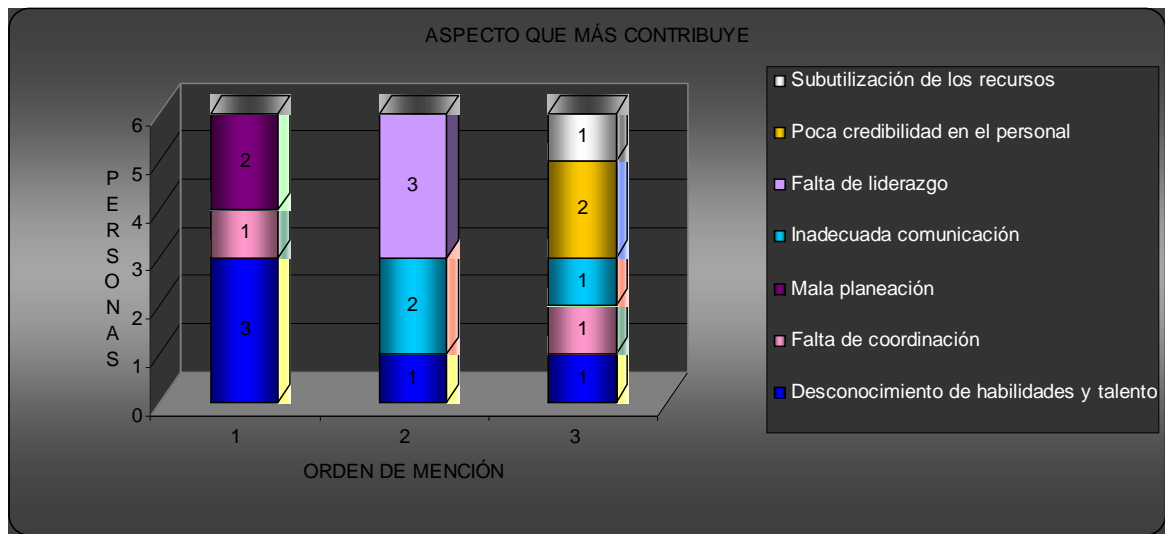
Finalmente la causa menos mencionada se refiere a que se subutilizan los recursos en el área.

**PREGUNTA:**

**3. ¿Cuál consideras que contribuya más a la situación, ¿En segundo lugar y después?**

RESPUESTA:

Causas mencionadas, las cuales contribuyen más a la situación		
Primer mención	Segunda mención	Tercer mención
Desconocimiento de habilidades	Inadecuada comunicación entre los trabajadores	Poca credibilidad del personal
Mala planeación por parte del jefe inmediato	Falta de liderazgo por parte del jefe inmediato	Subutilización de recursos por parte de los trabajadores y el jefe inmediato
Falta de coordinación por parte del jefe inmediato y los trabajadores	Desconocimiento de habilidades	Desconocimiento de habilidades



Grafica 2. El desconocimiento de habilidades es el aspecto que más contribuye a la inadecuada distribución de actividades

De acuerdo a la presentación de los resultados, se puede observar que la causa más nombrada, la cual contribuye a la situación actual, es que existe un desconocimiento por parte del jefe, de las habilidades y talentos que tiene el personal a su cargo. Seguida de una inadecuada comunicación y una falta de liderazgo que existe dentro del área.

Como causas que contribuyen en menos grado con la situación según los integrantes de la SRS, se encuentran falta de coordinación y planeación, y poca credibilidad en el personal.

La siguiente pregunta se incorporó debido a la inquietud por parte de los integrantes de los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, ya que cuando se termino de plantear las primeras tres preguntas, ellos comentaron que acciones implementarían para revertir la situación, por lo que la pregunta se presenta de la siguiente manera:

**PREGUNTA:**

**4. ¿Qué acciones implementarías para que la situación se revirtiera?**

Acciones relacionadas con la causas mayormente mencionada	Acciones relacionadas a otros aspectos
Identificar el potencial del equipo de trabajo	Orden
Conocimiento del perfil del personal (habilidades y capacidades)	Compartir el conocimiento
Identificar tareas y funciones, actividades y proyectos	Establecimiento formal de reuniones de trabajo donde se comunique al personal cual es la finalidad de su trabajo, capacitarlo
Designar responsables de acuerdo con sus talentos y experiencia	Compartir información
En base a un inventario de recursos humanos, distribuir las actividades de acuerdo a las habilidades	Motivar al personal por medio del reconocimiento de su trabajo y de respetarlo
Reubicar al personal con base al perfil del puesto y su especialidad	Realizar sesiones de Coaching y realimentación
	Eliminar estructuras de poder
	Modificar el estilo de liderazgo autocrático
	Dar mayores estímulos y reconocimientos al desempeño del personal

De las razones mayormente mencionadas, se encuentran las acciones dirigidas a la distribución equitativa de tareas asignadas, y que se enfocan a la identificación del potencial del personal de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección y con ello la asignación de funciones.

## **CONCLUSIONES:**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario “Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO), de Marvin Weisbord (1976), adaptado por Robert C. Preziosi, se identificó que la variable **Estructura**, la cual hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites que se llevan a cabo en el desarrollo de su trabajo, fue la variable la cual requieren una intervención inmediata.

En la aplicación de este cuestionario se confirma la existencia de una inconformidad por parte de los integrantes de la SRS, referente a la distribución de tareas realizadas, aspecto comprendido en la estructura. Se refiere a la variable Estructura, que se refiere a las responsabilidades, tareas y funciones que llevan a cabo los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección en el desarrollo de su trabajo, así mismo se refiere a cómo estas intervienen en la realización de sus funciones dentro de la organización

De forma general, los integrantes de la SRS, manifiestan una gran inconformidad hacia aquellas características sobre la división y distribución de trabajo, por lo que no creen que esta forma conduzca a alcanzar los objetivos del área.

Los integrantes de la SRS, muestran características de una estructura deficiente, ya que por medio de la observación directa en el lugar de trabajo, se pudo comprobar que tienen demasiado desperdicio en tiempo, ineficacia para la atención de las solicitudes de vacantes, inflexibilidad para recibir opinión de otros, este tipo de estructuras promueven la irresponsabilidad, la poca innovación e iniciativa.

La existencia de inconformidad en la distribución de las tareas asignadas provoca entrega de información poco confiable por lo que frecuentemente es necesario permanecer tiempo extra del horario laboral. Generando en los trabajadores un nivel elevado de estrés, insatisfacción laboral, malestar consigo mismo y con otras personas.

Otra de las variables medidas y de gran importancia fue la Actitud hacia el cambio en la que al igual que la de Estructura, los integrantes de la SRS, se encuentran en desacuerdo en como se lleva. Ellos perciben que la organización no aceptaría ni resistiría cambios o introducción de nuevas políticas y procedimientos.

Sin embargo de igual forma en la observación directa, se comprobó, cómo el cambio implica cierto grado de desajuste social y de perdida de la rutina, puede afectar a los individuos y al grupo, en sus actitudes, hábitos, costumbres y en sus formas de relacionarse, los cambios que tendrían les producirían incertidumbre y ansiedad.

Uno de los aspectos que se observaron al realizar la entrevista fue la actitud de las personas con respecto al cambio, estas manifestaban la necesidad de un cambio y participar en ello. Sin embargo este planteamiento de una forma informal, faltaría ver la actitud en una cuestión de tipo formal.

Como en el CDO, se identificó que los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección se encontraban en desacuerdo con respecto a los aspectos de la variable de Estructura, se planteó una alternativa de solución, con el fin de que los integrantes de esta subgerencia propusieran alternativas de solución, logrando con ello una participación activa por parte de estos.

De acuerdo a estos resultados, se planteó la alternativa de solución que esta conformada por cuatro fases: Recopilación de Datos, Análisis de la Situación, Mantenimiento y Retroalimentación

En este trabajo solo se presentaron los resultados de la primera fase, ya que esta si se pudo llevar a cabo.

En esta primera fase, la cual fue de recopilar información acerca de la problemática presentada, por medio de la entrevista guiada, se comprobó la inconformidad que tiene los integrantes de SRS, acerca de distribución de tareas asignadas.

De acuerdo a sus repuestas, la causa principal que desencadena esta situación es el desconocimiento de habilidades y talento, seguido de una inadecuada comunicación y una falta de liderazgo.

Esto inclina la investigación a un aspecto más de dirección. En el que se enfatiza que la coordinación y organización que se lleva a cabo no es la mejor, por lo que se generan problemáticas que afectan al proceso.

El tipo de autoridad que se observa es de tipo formal, por lo que la estructura determina su grado de influencia, pero lo que se observa es que el tipo de liderazgo no esta siendo efectiva ya que los integrantes sienten que no existe una comprensión entre el apoyo proporcionado y las metas de trabajo que hay que alcanzar.

Es importante que el líder se le considera un agente de cambio y que se encuentre al servicio de su equipo de la misma forma identificar los conocimientos y habilidades para lograr un proceso de cambio individual.

Entre las alternativas que plantearon los integrantes de la SRS, para revertir esta situación, están: identificar el potencial del equipo, identificar las tareas y funciones, designar responsabilidades de acuerdo a las funciones llevadas, reubicar al personal de acuerdo al perfil del puesto.

Por falta de tiempo, no fue posible seguir con las fases de la propuesta de solución, sin embargo en este trabajo se plantea las cuatro fases con la intención de que en algún momento sea retomada la información y se apliquen todas las fases y en su momento ir incorporando mejoras al proceso.

Es importante mencionar que la participación del psicólogo en este tipo de estudios es de suma importancia, debido a que en el desempeño de las funciones se hacen uso de diversos enfoques psicológicos. El psicólogo tiene las herramientas que le otorgó la profesión, para

poder detectar el nivel de conocimientos, aptitudes y motivación y así obtener el mayor provecho de la capacidad del ser humano en la organización.

### Sugerencias

Es recomendable la recopilación de la información en reuniones formales de trabajo, con ello los integrantes de cada área conocerían y establecerían la problemática, de forma grupal.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se sugiere un tipo de liderazgo democrático, donde se establezcan compromisos entre el jefe y los colaboradores, con el fin de generar nuevas ideas en grupo. Así como que el líder mantenga una actitud flexible y comparta la autoridad dependiendo del conocimiento y experiencia de los demás integrantes. Es importante que el líder se enfoque al aspecto socioafectivo.

Se requiere que se le asigne un mayor grado de responsabilidad al resto del grupo, para que con ello demuestren sus habilidades y aumente la capacidad personal de reconocimiento.

La necesidad de un verdadero equipo de trabajo, donde se contemple la etapa de aceptación, que en la cual existe una mayor confianza, se interactúa de una forma más abierta, por lo que se pueden aprovechar los recursos del grupo y lograr una mayor calidad de satisfacción.

Al conformar el equipo es necesario que se asuma la responsabilidad total de planificar, así como aclarar su papel y las metas

### Limitaciones

- Realizar un tipo de entrevista informal y no formal con todo el grupo.
- Inflexibilidad por parte del jefe, para aplicación de la entrevista.
- No haber entrevistado al 100% de los integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y selección.



- El tiempo que se llevo realizar la primera fase.
- Termino de contrato laboral, por lo que las tres fase restantes no se pudieron llevar acabo.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Barba, A. (1997) *Cultura en las organizaciones: Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial.
2. Bastar, S. (2007) *Procesos psicosociales en las organizaciones. Diplomado en psicología Organizacional*. México: FES Zaragoza, UNAM
3. Bio, W. (1976) *Experiencia en grupos*. Buenos Aires: Paidos.
4. Castañeda, D. (1984) *Crisis y Desarrollo de las organizaciones*. México: UNAM.
5. Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
6. Dessler G. (1997) *administración del personal*. México: Prentice hall
7. French, W. y Bell, C. (1995) *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
8. García, A. (2004) *La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresas*. México; Porrúa.
9. Hall, R. (1996) *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Proceso*. Colombia: Prentice Hall Internacional
10. Katz, D y Kahn (1995) *Psicología Social*. México: Mc Graw Hill.
11. Kolb, D. ; Rubin, I. y McIntyre, J.M. (1977) *Psicología de las organizaciones: Experiencias*. Madrid: Prentice Hall Internacional.
12. Marvin, W. (1976) *Cuestionario de Diagnóstico Organizacional*

13. Robbins, S. (1987) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice hall
14. Serna, H. (1997) *La gestión empresarial*. Bogota: Legis.
15. Souza, A. (1996) *Descubre tu liderazgo*. Bogota: Grupo editorial latinoamericano
16. Souza, A. (1998) *Cultura Organizaciones. P.A. & Partners- Recursos Humanos*.  
[www.pa-parthers.com/articulos.htm](http://www.pa-parthers.com/articulos.htm).
17. Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (CDO)

Instrucciones: Conteste cada una de las preguntas según el rango que considere más adecuado y solo seleccione una opción por cada pregunta que más se apegue a su forma de pensar. No deje ninguna pregunta por contestar y por favor sea honesto. El cuestionario es totalmente anónimo.

#### RANGOS

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo   | 5. En desacuerdo              |
| 2. De acuerdo              | 6. Parcialmente en desacuerdo |
| 3. Parcialmente de acuerdo | 7. Totalmente en desacuerdo   |
| 4. Neutral                 |                               |

P	1	Las metas de la organización están claramente establecidas	1	2	3	4	5	6	7
E	2	La división del trabajo es flexible	1	2	3	4	5	6	7
L	3	Mi jefe inmediato apoya mi esfuerzo	1	2	3	4	5	6	7
R	4	La relación que tengo con mi inmediato es armónica	1	2	3	4	5	6	7
RC	5	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona	1	2	3	4	5	6	7
MU	6	Mi jefe inmediato tiene ideas que nos apoyan a mi y a mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
AC	7	Esta organización no resiste el cambio	1	2	3	4	5	6	7
P	8	Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
E	9	La división de trabajo en esta organización conduce alcanzar sus metas	1	2	3	4	5	6	7
L	10	El liderazgo norma a esta organización e influye en su progreso	1	2	3	4	5	6	7
R	11	Siempre que tengo un problema laboral puedo hablar con algún jefe	1	2	3	4	5	6	7
RC	12	La remuneración y los beneficios de la organización son equitativos para todos	1	2	3	4	5	6	7
MU	13	Tengo la información necesaria para desempeñar un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
AC	14	Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos	1	2	3	4	5	6	7
P	15	Entiendo el propósito de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
E	16	La manera en que el trabajo es asignado es lógico	1	2	3	4	5	6	7
L	17	El liderazgo en esta organización ha resultado en el enriquecimiento de sus propósitos	1	2	3	4	5	6	7

R	18	Mi relación con los compañeros de trabajo es amigable y profesional	1	2	3	4	5	6	7
RC	19	La oportunidad de ascenso existe en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
	20	Esta organización tiene los mecanismos adecuados para vincular a todos	1	2	3	4	5	6	7
AC	21	Esta organización favorece el cambio	1	2	3	4	5	6	7
P	22	La prioridad de esta organización son comprendidas por sus trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
E	23	La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada	1	2	3	4	5	6	7
L	24	Para mi queda claro cuando mi jefe trata de guiar mi esfuerzo	1	2	3	4	5	6	7
R	25	Mantengo apropiadamente las relaciones que necesito para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
RC	26	El salario que percibo es proporcional al trabajo que realizo	1	2	3	4	5	6	7
MU	27	Recibo ayuda de otras áreas cuando su asistencia es requerida	1	2	3	4	5	6	7
AC	28	Ocasionalmente me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
P	29	Me gustaría menos obstáculos en la desición de metas de mi área	1	2	3	4	5	6	7
E	30	La división de trabajo de esta organización ayuda a alcanzar sus metas	1	2	3	4	5	6	7
L	31	Entiendo los esfuerzos de mi jefe en influir en mi y en mis compañeros de mi área	1	2	3	4	5	6	7
R	32	No hay evidencias de conflictos sin resolver en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
RC	33	Todas las áreas realizadas están asociadas con un incentivo	1	2	3	4	5	6	7
MU	34	Los esfuerzos de control y planeación de esta organización ayudan a a su merecimiento y desarrollo	1	2	3	4	5	6	7
AC	35	Esta organización tiene la habilidad de cambiar	1	2	3	4	5	6	7

\*P.- Propósito

\*E.- Estructura

\*L.- Liderazgo

\*R.- Relaciones

\*RC.- Recompensas

\*MU.- Mecanismos útiles

\*AC.- Actitud hacia el cambio

## **ANEXO 2**

### **PREGUNTAS GUÍA**

Tipo de entrevista: No estructurada

Población: Integrantes de la Subgerencia de Reclutamiento y Selección

Nivel Actual: \_\_\_\_\_

1. Como consideras que se encuentra la distribución de trabajo en tu área
2. Tres causas que originan que se desencadene esta situación
3. Cual consideras que contribuya más a la situación, ¿En segundo lugar y después?