

13 300602
2ej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**BUSQUEDA DE LA EFICIENCIA
EN LA EMPRESA PUBLICA ENERGETICA**

TESIS CON
FALLA LE ORICEN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ALEJANDRO ERNESTO MARTINEZ GODINEZ

MEXICO, D. F.

1992



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 está 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.

INDICE

- INTRODUCCION	I
- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	11
I CONSIDERACIONES GENERALES.	1
1.1 HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3
1.2 ESCUELAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11
1.3 DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15
1.4 VALORES GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	16
1.5 OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
1.6 TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
II LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA.	
2.1 DEFINICION DE SISTEMA	25
2.2 NIVELES DE DESARROLLO DE LOS SISTEMAS	25
2.3 CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS	27
2.4 CONCEPCION GENERAL DE LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.	34
2.5 SISTEMAS BASICOS EN LA ORGANIZACION	35
2.5.1 SISTEMA TECNICO	36
2.5.2 SISTEMA SOCIAL	41
2.5.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO	49
2.5.4 SISTEMA ESTRATEGICO	52

2.6 DIAGNOSTICO DE SALUD EN UN SISTEMA	59
III ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ESFERA GUBERNAMENTAL.	62
3.1 CAUSA DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA	62
3.2 NECESIDAD DEL CAMBIO	64
3.3 ELEMENTOS QUE PROVOCAN EL FRACASO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	65
IV ANALISIS DE LA EMPRESA PUBLICA ENERGETICA.	69
4.1 LA ADMINISTRACION PUBLICA	69
4.1.1 DEFINICION Y MARCO LEGAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	69
4.1.2 OBJETO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	71
4.1.3 ASPECTOS QUE CARACTERIZAN A LA ADMINISTRACION PUBLICA	71
4.1.4 LA BUROCRACIA	72
4.1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	72
4.2 SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS PUBLICAS	73
4.2.1 CARACTERISTICAS Y PROBLEMÁTICA GENERAL DE LA ORGANIZACION GUBERNAMENTAL MEXICANA	73

4.3	PETROLEOS MEXICANOS	77
4.3.1	ANTECEDENTES HISTORICOS	77
4.3.2	ORGANIZACION ACTUAL	79
4.3.2.1	OPERACION BASICA DE PEMEX	79
4.3.2.2	SECTOR DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL AL QUE PERTENECE PEMEX	81
4.3.2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82

V CASO PRACTICO

5.1	INVESTIGACION	88
5.1.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	88
5.1.2	MUESTRA	89
5.1.3	FORMULACION DEL CUESTIONARIO	89A
5.2	PRESENTACION DE RESULTADOS	90
5.2.1	GRAFICAS	90
5.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CASO	91
5.3.1	SISTEMA TECNICO	91
5.3.2	SISTEMA SOCIAL	93
5.3.3	SISTEMA ADMINISTRATIVO	102
5.3.4	SISTEMA ESTRATEGICO	106
5.4	CONSIDERACIONES VIABLES PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN PETROLEOS MEXICANOS	108

-	CONCLUSIONES	112
-	BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

México, país rico en recursos humanos y culturales, se ha ido forjando a través del tiempo en un contexto de fenómenos políticos, socioculturales y económicos, los cuales han sustentado las bases de modernización y crecimiento económico del país.

Hoy en día se puede percibir que México está muy distante de un desarrollo óptimo, debido en gran medida a que el acelerado crecimiento económico e industrial no dio oportunidad para que el país estuviera realmente preparado para hacer frente a los problemas y retos que implicaban dicho crecimiento en diversos aspectos entre ellos, la falta de capacidad para la creación de nuevas empresas y para hacerlas funcionar en el marco de la eficiencia.

Por lo que se hace imprescindible contar con formas de trabajo eficientes que permitan a las organizaciones actuales salir del letargo en el que se encuentran a través del establecimiento de un crecimiento sostenido que las perfeccione y que las impulse a alcanzar un amplio desarrollo en su campo coadyuvando así, de manera integral, a la recuperación del país.

El desarrollo buscado se dará en función a la existencia de un proceso que ayude a las

instituciones a moverse en la dirección de adaptación al cambio.

El Desarrollo Organizacional es la alternativa, ya que es la aplicación del proceso administrativo en el desarrollo de las organizaciones para que puedan adaptarse al medio ambiente, logrando de esta forma el incremento de la productividad y, por ende, la eficiencia.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1) OBJETIVO

Llevar a cabo un diagnóstico objetivo y confiable de la situación actual de la Empresa Pública a través de la evaluación de factores como: Toma de Decisiones, Solución de Problemas, Motivación, Relaciones Interpersonales, Normas Comunes, y Liderazgo, permitiendo de esta forma dejar problemas de fondo al descubierto, para su posible solución, persiguiendo así la búsqueda de la eficiencia de la empresa.

2) HIPOTESIS

La ineficiencia de la empresa pública se debe en gran parte a una inadecuada administración y a la falta de una adaptación al cambio, a través de un proceso continuo y sistemático.

3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de productividad del personal que labora en la empresa pública, es un factor que afecta en forma directa al desarrollo de la organización.

4) DELIMITACION DEL UNIVERSO

Este punto se lleva a cabo siguiendo el criterio de la fórmula para la determinación de la muestra en poblaciones finitas.

$$n = \frac{4p \cdot q \cdot N}{(N-1) e^2 - 4p \cdot q}$$

5) FUENTES DE INFORMACION

La obtención de información fue básicamente documental, recabándose principalmente de libros de texto, enciclopedias, y documentos editados por la institución pública que fue objeto de este estudio.

6) INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de esta investigación serán tomados como datos e información preliminar de un estudio profundo para el cambio planeado de la organización analizada.

I CONSIDERACIONES GENERALES

En la actualidad, nuestra sociedad experimenta un ritmo vertiginoso de numerosos cambios lo que lógicamente ha afectado de manera incisiva al hombre mismo como a sus organizaciones. La consecuencia de todo esto se ha reflejado en el funcionamiento de las organizaciones, las cuales se han caracterizado por su falta de eficiencia provocada en gran parte por vicios organizacionales, sistemas y condiciones obsoletos, procedimientos inadecuados, relaciones internas conflictivas, resistencia al cambio, etc.

Las empresas comienzan a comprender, que no son capaces de enfrentar el ritmo acelerado de cambios internos y externos si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la organización.

Pero para adaptarse adecuadamente a la evolución del medio ambiente, primero se debe conceptualizar a la organización como todo un sistema en el cual cualquier cambio en alguno de sus sectores o áreas repercutirá en uno o más de los otros, debido a la interacción continua de estos durante su función.

Afortunadamente, existen distintos medios de ayuda y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentarse a los cambios.

Uno de estos medios es la técnica de Desarrollo Organizacional la cual involucra numerosas disciplinas, entre ellas la Antropología, Sociología, Economía Política, Ciencias de la Conducta, entre otras.

El Desarrollo Organizacional persigue objetivos a largo plazo que buscan perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas, así como hacerle frente a los cambios necesarios que se llevan a cabo en su medio ambiente externo con ayuda de consultores y de la gerencia.

Este proceso de mejoramiento planeado permitirá que las organizaciones se adapten a los cambios mediante un proceso continuo y sistemático, que el ejecutivo tenga referencias conceptuales para identificar y diagnosticar necesidades y problemas dentro de la empresa, lo que finalmente será el arma necesaria para hacerle frente al medio ambiente y a la competencia.

1.1 HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se fue formando con la conjugación de varios acontecimientos, que con el paso del tiempo sentaron sus bases. Dichos acontecimientos fueron:

1) Los trabajos de psicología aplicada a la organización.

2) La influencia de conocimientos o actividades en otras áreas como:

A) Psicología Organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron, quizá: A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor.

B) Desarrollo de las Ciencias Socio Administrativas con: Max Weber, Durheim, Koontz y Odonell, P. Drucker.

A fines de los años cuarenta, algunos científicos dedicados al estudio de la conducta llevaron a cabo diversos experimentos en la zona noreste de los Estados Unidos con métodos de entrenamiento con objeto de usarlos para facilitar la colaboración entre dirigentes y empleados.

Estos trabajos provocaron interés en psicólogos

industriales en lo concerniente a Dinámicas de Grupo

Psicólogos como Kurt Lewin, Benne Leland, Bradford y Ronald Lippit, miembros asesores en el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos, institución formada por K.Lewing en su apasionado interés por las Ciencias de la Conducta, imprimiendo el principal impulso tanto para el Adiestramiento de Laboratorio como para la Investigación por medio de Encuestas. El Centro se estableció primeramente en el Massachussetts Institute of Technology; después de la muerte de Lewing en 1947, el personal asesor superior se trasladó a la Universidad de Michigan para unirse al Centro de Investigación y así formar el Instituto de Investigaciones Sociales; De esta manera, los psicólogos comenzaron a desarrollar teorías sobre la acción entre grupos. Una de sus aportaciones fue la llevada a cabo durante un seminario celebrado en State Teaches College Connecticut el verano de 1946. Aquí se proporcionaba retroalimentación a los participantes del seminario al finalizar cada sesión diaria, comentando algunos aspectos de sus conductas individuales y señalando cuáles eran útiles y cuáles impedían alcanzar los objetivos del grupo.

Posterior a estos experimentos, las técnicas relativas al entrenamiento evolucionaban, aumentando situaciones en las que los participantes no sólo aprendían conceptos escuchando conferencias, sino que también se involucraban en interacciones directas con otra persona, a lo que se le denominó Técnicas de Entrenamiento de Laboratorio, debido a que se simulaba durante la sesión varios aspectos de alguna situación de trabajo real y después se llevaban a cabo experimentos para localizar circunstancias o aspectos útiles acerca de la interacción humana. Los entrenados colaboraban juntos y resolvían los problemas simulados mediante dinámicas de grupo; después analizaban y discutían las cuestiones claves de sus propios procesos con la orientación de psicólogos. Esta técnica se empezó a desarrollar en 1946 con el objeto de realizar cambios en la conducta ante situaciones particulares.

Muchos psicólogos estaban verdaderamente convencidos del potencial de los métodos de laboratorio por lo que, con base al proyecto anterior y a los resultados obtenidos, surgió otro proyecto en el año de 1947 en el que se llevaban a cabo diversos trabajos, culminándolos con la formulación del National Training Laboratory (Laboratorio Nacional de Adiestramiento). Este centro llevaba a cabo

entrenamientos intensivos a través de dinámicas de grupo con el objeto de ayudar a los participantes a comprender sus sentimientos, sus relaciones con otros, las relaciones causa-efecto de la conducta individual de miembros de grupo y el éxito del mismo cuando trabaja en armonía con todos sus componentes. A estos grupos que desarrollaban las habilidades se les llamó Grupos "T" (Grupos de Entrenamiento).

Al mismo tiempo en que los psicólogos industriales estudiaban las dinámicas de grupo y las técnicas de entrenamiento, Carl Rogers desarrolló los Grupos de Encuentro como una técnica, terapéutica. En esta técnica el objetivo es discutir lo que los participantes quieren para que durante el proceso se concienticen de los diferentes niveles de interacción que se llevan a cabo entre ellos. Rogers pensaba que con estos encuentros la gente podría descubrir aspectos importantes de sus propios patrones de comportamiento; todo esto, en el contexto de reuniones terapéuticas orientadas por psicólogos.

Los Grupos "T" con propósitos de entrenamiento y los Grupos de Encuentro para el crecimiento individual prometían ser útiles para algunos sectores del mundo de los negocios. Durante el decenio siguiente éstos se convirtieron en Técnicas de Sensibilización,

desarrollándose una fase durante la cual se creyó que las Dinámicas de Grupo, como técnicas de entrenamiento, cambiarían totalmente a las organizaciones. Se pensaba que a través de la participación de una gran cantidad de sesiones en convivencia con un pequeño grupo de extraños el administrador se volvería más sensible al aspecto humano, teniendo más conciencia de los sentimientos de otros individuos y de los propios, y que comprendería mejor los problemas de sus subordinados. De esta manera, conforme a la hipótesis establecida, el administrador regresaría a su organización y trataría a las personas en una forma más positiva y constructiva, contagiando a los demás de actitudes humanísticas. Sin embargo, al empezar los instructores a aplicar estas técnicas y a trabajar con entidades sociales de índole más permanente y más compleja que la de los Grupos T no funcionó, debido al difícil acoplamiento de aptitudes personales adquiridas en los laboratorios de conducta así como las percepciones internas de los individuos a la solución de problemas de las empresas.

A pesar de todo lo sucedido Douglas McGregor, con su trabajo en la empresa Union Carbide a principios de 1957, fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezaron a resolver el problema de la transferencia, y comenzó a hablar sistemáticamente

de la forma de aplicar aptitudes adquiridas en adiestramientos de laboratorio a organizaciones complejas, ayudando al mismo tiempo a implantarlas. De esta manera, McGregor formó un grupo consultivo interno que en gran parte aplicó los conocimientos de las ciencias de la conducta para ayudar a los gerentes de producción.

Durante este mismo año, Herbert Shepard ingresó al departamento de Relaciones Laborales de la Empresa Petrolera Esso Standar Oil como investigador asociado. En 1958 y 1959, llevó a cabo experimentos de desarrollo organizacional en las principales refinerías de Esso; en una de ellas, realizó una encuesta con entrevistas y diagnósticos comentados con la Gerencia General a lo cual siguió una serie de laboratorios de tres días con participación de todos los miembros de la Gerencia. Es importante destacar que Paul Duchanan, que había venido aplicando un enfoque semejante en la empresa Republic Aviato y que con anterioridad había actuado como psicólogo consultor en retiros, en los que trabajó en relaciones interpersonales en una Estación de Pertrechos Navales en California. Colaboró con Shepard en Esso; posteriormente ingresó como asesor de la compañía Esso.

En 1970, los grupos de sensibilización desilusionaron

debido a que la persona podía sentir más, pero no podía transferir a otra persona la fuerte experiencia emocional que había tenido en el grupo de sensibilización, por lo que esto le causaba una gran frustración. Mientras tanto, algunos psicólogos y entrenadores se involucraron en un proyecto nuevo, el cual permitiría llevar directamente las técnicas de entrenamiento a la organización. Trataban de cambiar el grupo extraño de los Grupos "T" por equipos conocidos, a través de enfocarse al grupo y no a los miembros individuales.

La idea era fusionar otras técnicas de entrenamiento y métodos consultivos con los procesos de dinámicas de grupo. Se tenía en mente crear organizaciones más eficientes, mediante una forma directa, en lugar de depender de un largo proceso de contagio personal. Se habló entonces de Desarrollo Organizacional (Organization Development), expresión que se atribuye a Blake, Shepard, y Mouton, que probablemente debió haber nacido entre 1956 y 1959, aunque no tomada del todo como nombre formal para la nascente técnica administrativa. Posteriormente, Chris Argyris publicó en 1960 en la Yale University Press un trabajo con el título de Organization Development.

Relativo a esto, a fines de 1960 y principios de 1970, muchos teóricos se empezaron a interesar en el campo

del Desarrollo Organizacional. Gran cantidad de los métodos desarrollados eran de naturaleza organizacional más que enfocados a grupos pequeños. Emergieron orientaciones científicas caracterizadas por el uso de técnicas de investigación y análisis de las organizaciones como sistemas sociales y procesos de cambio basados en las metas a alcanzar. Uno de los enfoques más conocidos fue el de la Técnica de Encuestas llevada a cabo por el Dr. Rensis Likert de la Universidad de Michigan, con este método de encuestas, Likert dio a los administradores una herramienta que les permitiría apreciar el clima de la organización a través de percepciones, opiniones, y puntos de vista de los empleados. De esta forma, los datos obtenidos constituirían un punto de partida para los diálogos entre dirigentes y empleados con objeto de identificar las necesidades de cambio.

Durante 1970, el Desarrollo Organizacional se transformó en un concepto muy claro y definido. Se le catalogó básicamente como un esfuerzo llevado a cabo por psicólogos calificados que trabajaban como consultores externos e intentaban realizar cambios significativos en la cultura de la organización, lo que le dio una fuerte orientación psicológica.

El Desarrollo Organizacional actualmente experimenta un cambio determinante. Profesionales de diferentes áreas y puntos de vista pretenden entrar en él, con nuevos conceptos y metodologías.

El profesional ha tomado conciencia de la importancia que tienen las nociones psicológicas y administrativas para desarrollar organizaciones eficientes, lo cual promete la adopción del Desarrollo Organizacional por diversas empresas, como posibilidad para obtener una administración óptima.

1.2 ESCUELAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado en tres escuelas del pensamiento.

1) Escuela de Dinámica de Grupo.

Los seguidores de esta escuela la consideran la actividad principal en el desarrollo organizacional. Consiste básicamente en la visita de un consultor a la organización que mantiene reuniones con algunos de

los miembros de ésta, de esta manera, observara sus procesos interpersonales y comentará los aspectos significativos de sus interacciones. Se busca que estas reuniones den como resultado mejores mecanismos para trabajar en equipo. Las discusiones intensas orientadas por psicólogos así como grupos de encuentro son las técnicas que se llevan a cabo.

Esta escuela se encamina a las investigaciones realizadas para obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos existentes en una organización, las diversas leyes de su desarrollo y sus interacciones con otros individuos y grupos.

Las dinámicas de grupo coadyuvan a mejorar la habilidad en las relaciones humanas, crear lazos de unión y llegar a conocer mejor a las personas; es decir, integrar de manera total los grupos de trabajo de la organización.

2) Escuela de la Modificación de la Conducta en el

Desarrollo Organizacional.

Su fundador fue B.F. Skinner, de la Universidad de Harvard. Skinner realizó diversos estudios, profundizándolos al mismo tiempo con los

descubrimientos del psicólogo ruso Ivan Pavlov sobre el fenómeno de la respuesta condicionada.

Skinner estimó, la posibilidad de encontrar determinados estímulos controlables que podrían ser viables de uso y así dar forma a la conducta. Después de años de estudio, trabajando en aspectos particulares de esta teoría, Skinner desarrolló un conjunto de principios, que sostienen que la conducta de los seres humanos puede ser moldeada.

La técnica de la modificación de la conducta se lleva a cabo de la siguiente manera:

A) Especificación: El agente de cambio (consultor) identifica la conducta o conductas que se desean modificar.

B) Observación: En esta etapa, el consultor estudia las conductas comunes en los empleados, elaborando al mismo tiempo gráficas y tablas que muestren su frecuencia y extensión.

C) Cambio de Consecuencias: El consultor introduce a la organización de manera sistemática puntos como reconocimiento, comentarios que elogien la buena conducta, o bien, recompensas concretas como serían incentivos monetarios, con el objeto de aumentar la frecuencia de la conducta deseada.

Los administradores y psicólogos continúan observando la conducta y sus consecuencias hasta encontrar los refuerzos más efectivos. Este enfoque es de carácter cíclico.

3) Escuela de Sistemas en el Desarrollo

Organizacional.

Básicamente, lo que persigue esta escuela es un esfuerzo de largo plazo que considera cualquier clase de acción encaminada a la resolución de todo tipo de problemas, no tan sólo a los referentes al clima organizacional y relaciones interpersonales sino también problemas técnicos, de productividad, de estructura organizacional, de eficiencia administrativa, etc. Este es un procedimiento que, a través de un entrenamiento modesto en las ciencias del comportamiento, permite a los administradores y demás miembros de la organización utilizar el Desarrollo Organizacional con buenos resultados. El enfoque de este procedimiento sobre la organización es sistemático, completo y orientado hacia la administración.

Esta escuela basa sus postulados, principalmente, en tomar en cuenta a la organización como un sistema

integrado por varios subsistemas básicos; en segundo término, en una forma concreta de describir y evaluar dichos subsistemas para establecer los cambios necesarios y mejorar su funcionamiento.

1.3 DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones:

Bennis. "El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Gordon Lippitt dice que: "El Desarrollo Organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".

Friedlander y Brown. Presentan al Desarrollo Organizacional como una metodología. "Para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (p.e. estilos, valores, capacidades), en tecnologías (p.e. mayor simplicidad o complejidad), y en procesos y estructuras organizacionales (p.e. relaciones, papeles)".

Shmuck y Miles. "Esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión".

Llego a la siguiente definición basándome en el supuesto de que contiene los elementos esenciales del Desarrollo Organizacional, sin incluir opiniones procedentes de una ideología específica ni conceptos detallados sobre cómo llevar a cabo el D.O.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de largo plazo que involucra a toda la organización, tendiente a implantar un proceso de cambios bien estructurados dentro de la organización. Administrado desde la alta gerencia con el objeto de mejorar la eficiencia y salud organizacionales.

1.4 VALORES GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este momento, no son solamente las organizaciones las que se encuentran en transición. El hombre ahora, más que nunca, está dejando de ser un objeto utilizable, haciendo valer más cada día sus derechos, su complejidad y su importancia. Debido a esto, es preciso crear un medio ambiente en que se utilice en su plenitud al hombre y en que se le ponga a prueba para que pueda prosperar como ser humano; que aplique la necesidad creciente de experimentar, de aprender gracias a la experiencia; de poseer flexibilidad y adaptabilidad, de la facultad de progresar, que aplique la necesidad de mayor inventiva y creatividad, y colaboración entre individuos y grupos.

En virtud del creciente descontento del hombre hacia el impacto restrictivo de las burocracias, es preciso que los organismos y el hombre encuentren la ruta que los una más. Esta ruta se hallará a través de los valores, valores que satisfacerán todas las necesidades de efectividad y de supervivencia de los organismos y las necesidades que existan de individualidad y progreso en el hombre.

A continuación, se presentan algunos valores que representan orientaciones a seguir en la interrelación individuo y organización:

I. Brindar la oportunidad a los miembros de la organización, de que trabajen como seres humanos , más que como fuentes de producción.

II. Dar la oportunidad a que cada elemento de la organización desarrolle todo su potencial.

III. Brindar la oportunidad a los individuos de la organización para que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente (participación en funciones y/o decisiones).

IV. Proporcionar la posibilidad de que las personas sean consideradas y orientadas conforme a su complejo de necesidades por satisfacer.

V. Propiciar el aumento de efectividad de la organización en la consecución de todas sus metas.

VI. Buscar crear un ambiente, a través del cual los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo y que constituya un reto para ellos.

VII. El Desarrollo Organizacional es una necesidad y una realidad que prepara a las empresas a preveer, a adaptarse, aprovechar e incluso generar el cambio positivo y planeado.

VIII. El Desarrollo Organizacional es versátil, permite aplicar desde la más sencilla hasta la más sofisticada teoría organizacional y de comportamiento, según las necesidades de cada empresa y de sus miembros.

IX. Por su enfoque de sistemas (nivel macro) se aplica a la organización en su totalidad a partir del cuestionamiento, saneamiento y transformación de sus estructuras, valores, y tecnología.

X. Eleva la calidad productiva de las empresas, tanto públicas como privadas en sus diferentes áreas (producción, mercadotecnia, finanzas, personal)

1.5 OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cabe mencionar que los objetivos establecidos para llevar a cabo un Desarrollo Organizacional deberán surgir de acuerdo al momento y características de la situación que se desee modificar. Independientemente de esto, siempre es por demás importante que esta técnica tenga preestablecidos objetivos básicos más generales, con motivo de establecer una base para la planificación específica, un parámetro para la toma

de decisiones, una plataforma para establecer controles, y un estímulo para el logro de lo propuesto.

Los objetivos son los siguientes:

- 1.- Adquirir o generar información objetiva y subjetiva, oportuna y válida sobre la realidad de la organización, y asegurar la retroinformación de los datos adquiridos a los participantes del sistema cliente.
- 2.- Formar un clima receptivo para, de esta manera, reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- 3.- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- 4.- Elaborar un sistema viable y flexible con capacidad de autorenovación.
- 5.- Perseguir la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- 6.- Desarrollar la potencialidad del empleado, en las áreas técnica, administrativa e interpersonal.

7.- Hacer viables, compatibles, armónicos e íntegros los objetivos y necesidades tanto de la empresa como de quienes la forman.

8.- Cuando el riesgo calculado lo permita tratar los conflictos, tensiones y fricciones de modo directo, racional y constructivo.

9.- Incrementar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

10.- Lograr que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

11.- Crear un ambiente en el cual, la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.

12.- Aumentar la satisfacción y el entusiasmo personales en la organización.

13.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo.

14.- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

15.- Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto; los valores, concepciones y cultura influyen sobre los

objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

16.- Analizar la adaptabilidad del funcionamiento de la organización en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.

17.- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).

18.- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

19.- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos, y comportamientos.

20.- Perfeccionar los procesos de información y la apertura de comunicación vertical (ascendente y descendente), lateral y diagonal.

21.- Detectar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

1.6 TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen distintos tipos de técnicas entre las que destacan:

A) Técnica de Difusión. Se refiere a la implementación útil de algún método o procedimiento. Por lo que cuando algún individuo lo vea entrar en acción e interactúe con él, lo adoptará.

Es importante mencionar que el uso deliberado de la difusión, es un elemento reelevante en la estrategia de cambio organizacional.

B) Técnica de Imitación. A diferencia de la técnica anterior, ésta es más sistemática y directa. Aquí se persigue la colaboración de individuos ubicados en lugares seleccionados estratégicamente dentro de la organización. Se persigue que estos individuos actúen como empleados normales pero que siempre y cuando tengan el objetivo de promover cambios específicos introduciendo nuevas prácticas.

C) Técnica Basada en el Flujo de Eventos de un Programa de Desarrollo Organizacional a través de un Consultor o Agente de Cambio. Esta técnica se divide en cinco pasos:

1.- Entrada: El consultor se presenta en la organización. Hasta este punto todavía no se establecen sus funciones.

2.- Comprensión: El consultor se dedica a observar todo lo que sucede en su entorno, lleva a cabo la labor de formarse una opinión de la cultura

organizacional con el apoyo de la alta dirección y del personal de la organización. Identifica alternativas para mejorar la organización.

3.- Acción: El consultor y los líderes (alta dirección) identifican los puntos o aspectos de las condiciones internas de la organización que a su parecer necesitan de un programa de cambio planeado.

4.- Implementación: Con la colaboración del consultor, la organización inicia un programa de desarrollo organizacional que busque como resultado el mejoramiento de la misma.

5.- Separación: En esta etapa el consultor persigue la meta de eliminar su presencia. Esto lo logrará en la medida en que trabaje con los administradores de la organización y logren un nuevo proceso permanente que sea independiente.

II LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA

El uso de la palabra "sistema" se propago primero en el campo de las ciencias. Posteriormente, sobre todo en los dos últimos decenios, esta palabra se ha ido implantando en el dominio de la administración de empresas.

Se escucha hablar de sistema económico, social, fiscal; de sistema de transporte, de producción, de administración, etc. Finalmente, se ha desarrollado toda una escuela del pensamiento que aboga por el principio sistemático, el cual se basa en la noción de una organización total.

2.1 DEFINICION DE SISTEMA

"Un sistema, es el conjunto de elementos o partes que conforman un todo unitario y que actúan recíprocamente con el único fin de lograr un objetivo" (1)

2.2 NIVELES DE DESARROLLO DE LOS SISTEMAS

- (1) Administración en las Organizaciones
Enfoque de Sistemas y Contingencias.
Kust, Fremont E.
Ed. Mc Graw Hill
México D.F
P.P. 21

La estadounidense Kenneth Boulding propone una clasificación de los sistemas llamada Teoría General de los Sistemas y Estructura Científica. Menciona que existen siete niveles de desarrollo de los diferentes sistemas:

1) Nivel Estático.- Ofrece la conceptualización para el análisis de cualquier cuerpo sin el conocimiento de la estructura, no será posible el conocimiento de la dinámica o el funcionamiento de un sistema. Bien se puede decir que es la anatomía de un todo, del cuerpo humano, de una organización, del universo, etc.

2) Nivel Mecánico o de Relojería.- Para poder avanzar en una disciplina se requiere conocer la mecánica del funcionamiento del propio sistema. Por ejemplo, sin el conocimiento del movimiento del sistema solar el hombre no hubiese conocido los tiempos para la agricultura.

3) Nivel de Desarrollo o Cibernética.- Este nivel menciona que una disciplina avanza cuando se logra conocer el equilibrio de los sistemas dentro de un rango de movimiento para manipulación, de acuerdo a la conveniencia del ser humano. Esto ha permitido los descubrimientos de la computadora, la televisión, etc.

4) Nivel de Autoreproducción.- En este nivel, la vida empieza a diferenciarse de la no vida lo que quiere decir que se está hablando a nivel de organismos celulares.

5) Nivel Genético.- Está caracterizado por organismos vivos a nivel de plantas y árboles.

6) Nivel del Mundo Animal.- Se caracteriza por una movilidad incrementada por conductas definidas. En este grado de evolución de un sistema aparece el desarrollo de receptores especializados en información (oídos, ojos, olfato, gusto, tacto) que conducen al individuo a un incremento de la capacidad de captar mejor información por medio de los sistemas nerviosos relacionados con los anteriores.

7) Nivel del Ser Humano.- Este sistema es el más complejo, por las diversas características que lo diferencian de los demás sistemas animales. Como ejemplo a lo anterior se puede mencionar que el hombre posee una capacidad de auto-reflexión, además de una memoria simbólica y asociativa.

2.3 CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS

I Predeterminación de su Funcionamiento.

A) Probabilísticos: Aquellos sistemas en los que existe incertidumbre sobre su futuro, o sea, que no se puede anticipar con una precisión su término.
Ejemplo: una empresa.

B) Determinísticos: Aquéllos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza.

II Por sus Límites.

A) Subsistemas: Las partes de un sistema, cada una de las cuales puede ser un sistema por separado.

B) Suprasistemas: Todo sistema forma parte de otro mayor llamado suprasistema.

III Por la Comunicación.

A) Sistema Abierto: Influenciado por nuestro medio ambiente (interrelación).

B) Sistema Cerrado: Aquél que recibe poca información del medio ambiente, o su información es nula.

IV Por su Dinamismo.

A) Estáticos: Aquél que no funciona entre las influencias del medio ambiente a menos que se le motive.

B) Dinámicos: Aquéllos que están en constante interacción con el medio ambiente, y tienen un cambio constante, tanto en su funcionamiento como en su estructura. Ej: La Sociedad.

C) Homeostáticos: El equilibrio entre los estáticos y los dinámicos.

V Por su Dependencia.

1 Dependiente: Aquéllos cuyas funciones dependen de otros subsistemas para interactuar con el medio ambiente, teniendo posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse. Ej: Feto.

2 Independientes: Los cuales en cuya función están regidos por sí mismos y pueden modificarse porque tienen libertad para decidir. Esto presupone un grado de evolución dentro de los sistemas.

3 Interdependiente: Sistemas cuyo funcionamiento tiene por objeto depender uno del otro.

La teoría de sistemas aplicada a la organización plantea un enfoque actual y funcional desde el punto de vista de la concepción de toda la empresa como un sistema total integrado e interconectado por diversos elementos denominados subsistemas los que,

a través de su acción e interacción continua, provocarán el funcionamiento del todo, en este caso, la organización.

Mediante la concepción de la organización como sistema se podrá comprender las dimensiones humanas, los procesos técnicos más tangibles, los aspectos concretos como los abstractos, entre otros elementos existentes dentro de la organización. Esta concepción permitirá resolver problemas relevantes y significativos del sistema, lo que permitirá desarrollar su óptimo funcionamiento, ayudando de esta manera a que la entidad se adapte a la evolución del medio ambiente.

La organización, desde el punto de vista como sistema, tiene los siguientes puntos que la caracterizan:

- 1 La organización se encuentra localizada en un medio activo el cual le impone demandas y restricciones, por lo que su funcionamiento debe llevar esas demandas.
- 2 La organización se encuentra constituida de diversos propósitos y funciones por lo mismo, involucra múltiples interacciones con el medio.
- 3 La organización se debe entender como un sistema abierto.

4 La organización se compone de muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros.

5 Los subsistemas que se encuentran en la organización son dependientes unos de otros con lo cual los cambios en alguno de ellos probablemente afectará la conducta de los otros subsistemas.

Por otra parte, es importante resaltar los aspectos que comprenden un sistema organizacional:

I Componentes. Generalmente son tangibles (exceptuando, en este caso, el medio ambiente); en este punto se incluye:

a) Agente Humano. El recurso humano actúa sobre el insumo a diversos niveles.

En todo sistema organizacional se distinguen los administradores en niveles superior, medio e inferior y los trabajadores que actúan en todos los sectores: secretarias, técnicos, operadores, oficiales, etc.

b) Agente Físico. Referente a los recursos materiales

que permiten la transformación del insumo en producto. Ej: Maquinaria y Equipo. Este agente se clasifica en dos categorías:

- Los que intervienen directamente en la transformación de los insumos.
- Los que sirven de apoyo a la transformación.

c) Insumo. Todo aquel elemento, cualquiera que sea su naturaleza, es un insumo de un sistema si sufre una modificación dentro de él.

Los insumos pueden ser:

- Físicos.- Materia Prima.
- De Información.- Datos Financieros.
- Humanos.- Pacientes, Estudiantes.
- Energéticos.- Gasolina.

d) Producto. Es la finalidad de todo sistema (producto tangible o servicio).

e) Medio Ambiente. Es el medio físico, económico y humano dentro del cual habita el sistema.

El medio ambiente cubre dos contextos:

* Medio Ambiente Interno: Medio inmediato que

entorna a los elementos del sistema.

* Medio Ambiente Externo: Medio más vasto en el cual evoluciona el sistema mismo.

II Funciones y Procesos. Estos se llevan a cabo con la ayuda de los componentes.

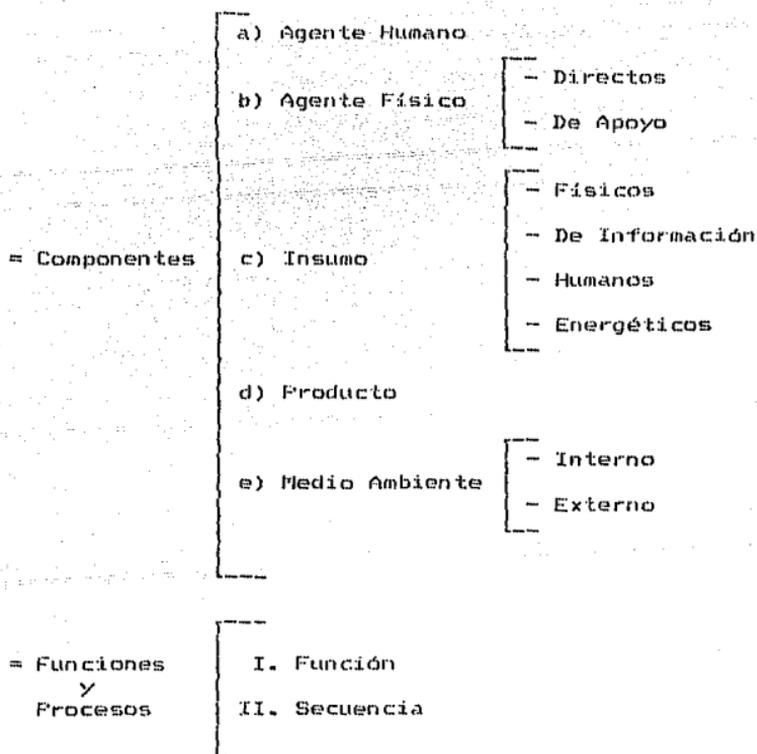
+ Función: Motivo por el que se ha creado un sistema. Constituye la orientación del conjunto de actividades del sistema. Ej. Administración de Recursos Humanos.

+ Secuencia: Es la continuidad de etapas necesarias para la transformación del insumo en producto.

III Relación entre los Componentes Funciones y Procesos.

IV Principios de Organización que le dan al Sistema su Propósito Fundamental.

Aspectos de un Sistema Organizacional



= Relación entre componentes funciones y procesos

= Principios de Organización

2.4 CONCEPCION GENERAL DE LA ORGANIZACION

COMO SISTEMA

Conociendo ya las perspectivas de un sistema organizacional. El administrador actual deberá concebir a la organización como un sistema total, de lo contrario no podrá analizar sistemáticamente sus diferentes dimensiones, lo que hace necesario tomar el concepto de sistema socio-técnico, sistema básico que se utiliza como fundamento para comprender el funcionamiento esencial de la organización. En este modelo se identifica de manera precisa la influencia recíproca de elementos de carácter social y técnico. Estos elementos, mejor conocidos como subsistemas, se deben considerar para el estudio de la entidad organizativa, estudio cuya única finalidad es la de incrementar su eficacia y salud, de esta manera asegurando el crecimiento mutuo tanto de la empresa como de sus empleados.

La organización se concibe como un sistema socio-técnico abierto, cuyas interacciones se dan en dos niveles: Por una parte el medio externo con la

organización y por otra, las reacciones e influencias que ambos subsistemas tienen dentro de la propia organización. Alguno cambio en alguno de ellos puede tener efectos importantes en el otro.

Se entiende por:

- Elementos Técnicos: Las características de las tareas, el medio ambiente de trabajo, las herramientas, el equipo, etc.
- Elementos Sociales: Relaciones interpersonales, los grupos, los procesos de liderazgo, etc.

Los pioneros E.L. Trist (1963) y A.K. Rice fueron los que en sus obras marcaron los inicios del modelo socio-técnico. Obras derivadas de las investigaciones del Tavistock Institute de la Gran Bretaña.

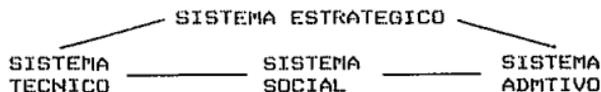
2.5 SISTEMAS BASICOS EN LA ORGANIZACION

Hay cuatro sistemas fundamentales que mantienen a una organización en marcha. Estos son:

- Sistema Técnico
- Sistema Social
- Sistema Administrativo
- Sistema Estratégico

Por consiguiente estos sistemas se consideran elementos de la organización, siendo ésta un sistema total.

En el diagrama que se muestra a continuación se pueden observar las relaciones que tienen los cuatro sistemas. El hecho de que el sistema estratégico se encuentre en la posición mas alta o dominante, se debe a que es la fuerza que mueve a la organización, es por esto también, que los dirigentes son potencialmente los agentes de cambio más efectivos, ya que ellos controlan los recursos, los planes y las personas.



2.5.1 SISTEMA TECNICO

El sistema técnico está integrado por diversos elementos, como serían: equipo especial, maquinaria, métodos y procedimientos, procesos de trabajo, información orientada al trabajo, etc.

Si cualquier organización aprovecha en forma óptima todos los recursos que tiene a su disposición y proporciona un servicio que contribuya al bienestar social, entonces estará trabajando con índices altos de productividad. En síntesis, la productividad es la optimización de los recursos materiales y humanos para obtener un mejor resultado con menor esfuerzo y materia prima. No menos importante es lo que aporta Elton Mayo en relación a la productividad:

"Mencionando que el trabajador aumentaría su producción, si las condiciones ambientales eran adecuadas".

Este sistema técnico está compuesto por dos elementos muy importantes, los cuales servirán para su desempeño adecuado.

I Motivación y Productividad

La motivación es un punto importante y que no debe olvidarse en la búsqueda de la productividad.

Referente a la motivación, cabe señalar que es el impulso que se le da a una persona a través de la satisfacción de sus necesidades con el objeto de que está entre en acción y tenga un mejor desempeño.

Aquí es relevante aclarar que una necesidad humana se entiende como un vacío personal que debe ser llenado; esto determina y organiza todos los procesos mentales y el comportamiento total en dirección a su logro. Las necesidades son metas, conocidas o desconocidas, que mueven al individuo a buscar su satisfacción.

Según Abraham H.Maslow, en todo ser humano existen cinco niveles de necesidades que se ordenan en una jerarquía y que son:

• Fisiológicas
• De Seguridad
• Sociales
• De Estima
• De Autorrealización

Las dos primeras son consideradas de orden bajo o primarias y se refieren a necesidades corporales humanas tales como hambre, sed, necesidad de vestimenta y casa, etc. También incluyen la necesidad de protección contra amenazas o peligros de cualquier índole. Las tres necesidades restantes son consideradas de orden alto o superiores e incluyen las necesidades de afecto, amor, pertenencia, de ser respetado y reconocido por los demás, así como las de desarrollo del potencial individual.

Precisamente, la motivación es un claro ejemplo de dos sistemas que trabajan juntos: el sistema social y el sistema técnico.

En el momento en el que el sistema social trabaja adecuadamente y en especial cuando el sistema de recompensas es el adecuado, el sistema técnico se beneficia con los altos niveles de energía y empeño que las personas ponen en sus trabajos. Numerosas investigaciones han demostrado que la motivación a nivel individual y colectivo da resultados muy favorables con los empleados de la organización, en comparación con otros métodos. Posiblemente esto se deba a que los individuos se sientan apreciados, importantes, recompensados y se consideren parte de la organización.

A continuación, se presentan los factores motivadores que forman las bases prácticas al efectuar cambios en las tareas.

Factores Básicos de Cambio Sustentados en Elementos Motivadores	
Factor de Cambio	Elemento Motivador
* Quitar detreminados con troles pero siempre evi tando perder la confianza en el empleado.	+ Realización personal y responsabilidad.
* Aumentar la responsabi lidad de los empleados en lo concerniente a su tra bajo.	+ Reconocimiento y respon sabilidad.
* Proporcionar a un subor dinado un proyecto de tra bajo.	+ Responsabilidad, recono cimiento y realización.
* Otorgar al individuo una mayor autoridad en su trabajo así como mayor li bertad de acción.	+ Responsabilidad, reali zación y reconocimiento.
* Desarrollar informes de carácter periódico refe rentes al progreso y re sultado del trabajo que ha desempeñado el trabaja dor, proporcionándole una copia a éste.	+ Reconocimiento.
* Confiar al empleado ta reas nuevas y que consti tuyen un reto.	+ Desarrollo personal, aprendizaje y responsabi lidad.
* Proporcionar a los em pleados tareas especifi cas y especializadas para darles la oportunidad de que se conviertan en ele mentos expertos en su campo.	+ Desarrollo, responsabi lidad y progreso.

II Entrenamiento y Desarrollo

El sistema técnico deberá contar con los fuertes pilares del entrenamiento y el desarrollo de personal para incrementar y evolucionar las habilidades, conocimiento y capacidad del personal.

Persiguiendo vías alternativas referentes al conocimiento de otras especialidades con el fin de que el personal tenga un concepto global de las diferentes funciones que conforman la operación y organización de la empresa y, por consiguiente, comprendan la relevante importancia que tiene cada actividad para alcanzar los objetivos de la entidad.

Con un programa base de este tipo, los individuos trabajarán con mayor eficacia provocando así el aumento de productividad en el sistema técnico.

2.5.2 SISTEMA SOCIAL

Este sistema está compuesto por lo que se conoce por cultura organizacional. Entendiendo por cultura organizacional como el cúmulo de intereses, normas, creencias, maneras de conducirse, etc., característico de los miembros de una organización.

Un individuo está circundado por un medio, y este medio es determinante en el comportamiento de las personas a nivel particular o a nivel de grupo. Este medio es de dos tipos: Medio Externo a la Organización y Medio Interno a la Organización.

El medio circundante a la Organización (externo) está formado por las instituciones sociales como la familia, la religión, la educación, el gobierno, el sistema económico, amigos, etc. Dichos elementos, así como la interacción entre los individuos con ellos mismos y con los elementos antes mencionados, forman una cultura.

Por otra parte, el medio interno de la organización está compuesto por normas, papeles o roles, poder, rituales, valores, costumbres, recompensas, clima social, comunicación informal, relaciones internas. Elementos por medio de los cuales los diversos miembros de la organización coordinan sus relaciones. La conformación de todos estos elementos es lo que se denomina cultura organizacional y, por consiguiente, lo que constituye al sistema social.

Elementos del Medio Interno:

I. Normas. Son preceptos de la conducta de carácter obligatorio que regulan la interacción entre los individuos miembros de la organización.

Las normas variarán dependiendo de cada organización. Dentro de lo que se denominan normas están las siguientes: Horario de entrada y salida, interacción entre hombres y mujeres, estilos para vestir, formas para dirigirse al personal con autoridad.

II. Papeles o Roles. Se refiere al conjunto de actividades que desempeña una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc. Una misma persona desempeña varios papeles o roles de acuerdo a los diferentes grupos en que interactúa.

III. Poder. Directivos desde los altos niveles, pasando por los administradores, hasta los niveles más bajos de supervisión tienen un estilo propio de dirección; sus conductas, la forma cómo guían y se relacionan con la gente e incluso, la forma de organizar sus departamentos y oficinas. Estas

actitudes determinarán el lugar que ocupa el individuo dentro de una jerarquía.

Existen dos tipos de poder:

- 1) Personal: el proporcionado directamente por los empleados debido a la naturaleza del individuo.
- 2) Adquirido: el que se obtiene por el lugar que ocupa el individuo dentro de la organización.

Los estilos de dirección usados por directivos o administradores definirán su autoridad formal.

Finalmente, cabe agregar que la cultura organizacional siempre se verá influenciada por los estilos de dirección.

IV. Rituales. Son actividades preestablecidas que se realizan en ciertas ocasiones. Pueden ser de dos clases:

- a) De Iniciación: Cuando un individuo pretende ingresar a un grupo determinado.
- b) De Intensificación: Se llevan a cabo periódicamente con el fin de reforzar los lazos de unión de un grupo específico.

V. Valores. Son las justificaciones y aspiraciones ideológicas que conforman la base de las normas; del mismo modo, regulan la manera en que las personas trabajan y se relacionan entre sí.

El tener conocimiento de los valores organizacionales ayudará en gran parte a pronosticar las relaciones de los empleados y dirigentes en ciertas situaciones, lo cual es importante conocerlo para el programa de un cambio planeado.

A continuación se presentan los valores más representativos en la rutina de una organización:

1.- Autoridad: La manera en que se ha distribuido la jerarquía organizacional y los privilegios que se le atribuyen a una persona por el poder que tiene.

2.- Colaboración: El compromiso y cooperación existentes entre las personas en lo referente a sus interacciones diarias.

3.- Cambio e Innovación: El interés de encontrar nuevas y mejores formas de trabajo implicando esto, formulación de nuevas estrategias para organizar los recursos y la adopción de posibilidades innovadoras con el sólo fin de aumentar la eficiencia.

4.- Distancia Social: Separación social y psicológica entre las personas que tienen poder y los demás empleados.

5.- Etica Profesional: Relativo a la forma justa y honesta de trabajar por parte de todos los empleados de la organización.

6.- Estructura y Orden: Se refiere a la relevancia de la organización formal y todos sus procesos.

7.- Jurisdicción: Referente al término de extensión de las actividades de carácter global que llevan a cabo las divisiones y subdivisiones administrativas, la propiedad de determinados aspectos de trabajo, las relaciones dominantes y las interacciones llevadas a cabo entre los distintos puestos.

8.- Previsión: Período de tiempo planeado, dedicado al trabajo que por lo general es impuesto por los administradores.

9.- Subordinación: Es el grado de obediencia a la autoridad y a las reglas.

10.- Status: Este punto, estructura los niveles de la jerarquía social informal que influyen en la autoridad formal de la organización.

VI. Costumbres. Son un conjunto de cualidades, inclinaciones, usos y hábitos que se repiten frecuentemente en situaciones especiales. Sirven para identificar a los miembros de un grupo, por lo que le brindan cohesión.

VII. Recompensas. Son motivadores que ayudan a que el individuo sea más eficaz y agresivo en el trabajo representando, al mismo tiempo, formas posibles de retribuir a los individuos por el esfuerzo invertido en su trabajo.

Las recompensas son de dos tipos:

+ R.Tangibles: Bonos, efectivo, aumentos de salario, prestaciones, etc.

+ R.Intangibles: Premios de reconocimiento, elogios, mayor responsabilidad, promociones y ascensos, desarrollo profesional, privilegios especiales. Es importante considerar en este punto a la motivación, como factor importante en la dirección del recurso humano.

VIII. Clima Social. Este punto representa la existencia de un ambiente laboral humano y seguro,

rodeado de relaciones interpersonales, situaciones físicas y psicológicas agradables. Es importante el evitar un medio incómodo y hostil al trabajador, debido a que provocaría un deterioro en su estado de ánimo y por ende, en su productividad.

El clima social además de lo anterior, involucra a las ideas, creencias, filosofía y valores que prevalecen en la cultura de un individuo.

IX. Comunicación Informal. Es el lenguaje a través del cual pueden interactuar entre sí los elementos del grupo social. El idioma está constituido por palabras, símbolos, ademanes, etc. Es un factor de gran importancia e influencia en la cultura organizacional.

X. Relaciones Internas. Estas relaciones son las que se refieren a la influencia formal o informal que las personas ejercen al tratar y trabajar con otros.

Por medio de las relaciones internas se podrá identificar la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización, la existencia de dificultades y enemistades en la empresa, existencia de centros informales de poder, existencia de grupos

informales entre los niveles medios de la organización, existencia de factores de influencia por parte de los administradores de nivel medio hacia dirigentes de nivel superior.

2.5.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO

El sistema administrativo se refiere a la información y los patrones establecidos para que ésta se transmita, así como las políticas, instrucciones y reportes que se necesitan para que la organización opere.

La información necesaria para el funcionamiento óptimo de la organización deberá fluir por la estructura de la organización a través de las líneas de dirección altas e intermedias hacia los niveles inferiores (grupos de trabajo); posteriormente, la información pasará a unidades que procesen los datos organizacionales, como el centro de cómputo, terminales de computadora, departamento financiero, etc.

El paso siguiente serán los medios por los que se transmita la información a las personas que lo necesitan. Algunos de estos medios pueden ser

reportes, listas, formas impresas, tabuladores, oficios, cartas, circulares, fax, etc.

Finalmente, se determinará la trayectoria que deberá seguir la información para que llegue a su destino, siendo está de persona a persona, de departamento a departamento, de dirección a dirección, etc.

La organización incluye, como parte de su operación, el flujo diario de datos; por lo mismo, es necesario que se desarrollen sistemas de información administrativa integrados para una mejor toma y control de las decisiones a nivel directivo.

El sistema administrativo, como anteriormente se mencionó, comprende la organización de la estructura que se encarga de distribuir las tareas y los recursos de la entidad, proporcionando al personal reglas que rijan su trabajo, asegurando su aplicación justa y uniforme.

De tal forma, las políticas, procedimientos y estándares servirán de guías administrativas para lograr un verdadero control de la organización.

Dado lo anterior, es necesario definir los siguientes términos:

Política: "Guía del pensamiento para la toma de decisiones" (2)

Procedimiento: "Guía para la acción de los empleados"

Estándar: "Medida específica de la actuación que deben alcanzar tanto administradores como empleados. Evalúa el trabajo" (2)

Es importante que dentro de este sistema se seleccione únicamente las áreas claves de operación para legislar y determinar los procedimientos correspondientes, lográndose así la uniformidad que la organización requiere para perfilarse como un sistema fuerte y eficiente. En relación a los estándares de actuación, es necesario que exista una estrecha interacción entre los dirigentes y supervisores con el solo hecho de que dicten estándares y expliquen las actividades que los trabajadores deben llevar a cabo para que su desempeño sea el óptimo y, al mismo tiempo, se determinen las medidas de productividad aplicables a los resultados obtenidos.

Es relevante que existan medidas de control para evaluar el alcance de los objetivos y localizar

(2) Biblioteca Práctica de Negocios.
Administración Moderna.
Ed. Mc Graw Hill
Tomo 1
P.P. 97,172

áreas problemáticas para en su caso determinar las acciones correctivas necesarias, que se cuente con una estructura natural que satisfaga las necesidades de los empleados y, finalmente, que se tenga un sistema de información ágil, sujeto a continuas revisiones y renovaciones para asegurar su eficiencia.

Todo lo anteriormente señalado permite que el diagnóstico organizacional, examine la información generada por las unidades administrativas de la entidad, desechando lo que es inútil o irrelevante para la organización.

2.5.4 SISTEMA ESTRATEGICO

El sistema estratégico lo forman los administradores de la organización (desde el más alto dirigente hasta el supervisor más formal), la cadena de mando, las comunicaciones y el poder de los líderes organizacionales. También cabe señalar que incluye el proceso de planeación.

I Grupo de Funcionarios de Alta Jerarquía

Esta formado por los dirigentes de la organización como por aquellas personas que no tienen autoridad formal en la administración de la entidad, pero que ejercen gran influencia en ella por sus conocimientos y experiencia. Se debe de incluir en este grupo a los asesores y consejeros.

El grupo de funcionarios de alta jerarquía desarrolla actividades y procesos muy específicos, lo que hace pertinente que se analicen sus características.

1) Liderazgo: La manera en que el funcionario de más alta jerarquía conduce a la organización al logro de los objetivos.

2) Espíritu de Equipo: La forma interpersonal de trabajar, cooperar y comprometerse con los demás.

3) Establecimiento de Objetivos y Planeación: Se refiere al proceso que siguen para transformar sus conocimientos sobre el ambiente organizacional externo e interno en un estilo eficaz de dirección.

4) Cooperación Funcional Entre Individuos como Líderes de las diversas Áreas que Componen a la Organización: Se relaciona en la forma en que mantienen una colaboración efectiva como unidad y la forma en que alientan a sus subordinados para que logren los objetivos institucionales.

5) El Proceso Colectivo de Toma de Decisiones y Solución de Problemas: Los procedimientos que desarrollan para estudiar las causas de los problemas, evaluar sus diferentes puntos de vista, revisar las opciones y determinar qué acciones se implantarán para resolverlos.

6) Capacidad de Acción: Las habilidades como grupo para transformar sus pensamientos en realidades y resumirlos en guías administrativas.

De las características anteriores, el estilo de dirección y el liderazgo tienen varios matices a tomar en cuenta, matices que definirán la personalidad del funcionario a los ojos de los demás (subordinados, dirigentes, personal en general). Además de tener repercusiones interesantes dentro de la organización.

Es pertinente, antes que nada, diferenciar entre estilo de dirección y estilo de liderazgo. El estilo de dirección es un trabajo amplio que comprende varios roles (papel que desempeña una persona dentro de la organización), y el de liderazgo es un rol del estilo de dirección.

Un dirigente completo desarrolla cuatro roles simultáneos e interrelacionados:

A.- Estrategia. Vigila los objetivos de la organización, analiza el ambiente externo, toma en cuenta el futuro de la entidad y la forma de adaptarse a él.

B.- Líder. Influye efectivamente en las demás gentes, guiándolas, ayudándolas y, en ciertas situaciones, dirigiéndolas en su trabajo para que puedan alcanzar los objetivos organizacionales y sus propias metas.

C.- Decisor. Persigue las mejores soluciones para los problemas y el mejor aprovechamiento de las oportunidades, con el propósito de lograr que todas las divisiones de la organización funcionen eficientemente.

D.- Administrador. Crea e implementa sistemas de trabajo, comunicación y colaboración; asimismo, proporciona dirección permanente a los procesos de trabajo por medio de políticas, procedimientos y estándares que aseguren el óptimo aprovechamiento de los recursos.

Estilos de Dirección

"La dirección es la influencia interpersonal ejercida en una situación determinada a través de un proceso de contactos y comunicación, con el propósito de que los

miembros de la organización se esfuercen por alcanzar objetivos de manera eficiente" (3)

Existen diversas formas en las que el líder o jefe desempeña su conducta o acción administrativas, es decir, su manera específica de dirigir, lo que es denominado estilo de dirección.

Estilos básicos de liderazgo según Lewin, Lippit y Withe:

- Autocrático: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones; tiene poca confianza y fe en los miembros del grupo. Se dan órdenes para que se cumplan sin dar explicaciones. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia total a las decisiones y órdenes, por lo que las personas sólo hacen lo que se les pide sin asumir responsabilidades. El dirigente se inclina a confiar en el poder de su posición (puesto que ocupa en la organización).

- Democrático o Participativo: Consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas. El dirigente apoya a sus subalternos y los impulsa a la toma de decisiones. A pesar de que la autoridad final sigue en sus manos, sus razonamientos y actitudes se explican al grupo. Las críticas y elogios se hacen con objetividad. Se crea

(3) Estilo Eficaz de Dirigir.
Hersey, Paul y Blanchard, Ken H.
Ed. UDH
México D.F 1981
P.F. 14

un sentido de responsabilidad dentro del grupo y son bienvenidos las nuevas ideas y los cambios.

- De Rienda Suelta: En este tipo de dirección el dirigente utiliza muy poco su poder, si es que alguna vez lo usa, proporcionando a los subordinados un alto nivel de dependencia. El dirigente no establece objetivos para el grupo; delega en sus subalternos toda la responsabilidad para la toma de decisiones y proporciona poco apoyo y contacto a los subordinados, de tal forma que provoca poco interés en el trabajo por parte de los individuos.

Un jefe efectivo debe estar consciente que no existe el mejor estilo de dirección, ya que éste depende de las demandas establecidas por la situación específica de trabajo de que se trate.

Liderazgo

"Liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas de grupo"

(4)

El liderazgo se compone de cuatro factores:

^ Metas Compartidas: El dirigente, como líder da a los miembros de su grupo apoyo profesional y personal; asimismo, comparte con ellos el proceso por el cual se

(4) Administración de Empresas
Teoría Práctica.
Reyes Ponce Agustín.
Ed. Limusa
México D.F. 1982
Tomo 2 P.F. 38

establecen los objetivos organizacionales y se determinan los cursos de acción para alcanzarlos.

^ Trabajo en Equipo: El líder mantiene unidos a los miembros del grupo, ayudándolos a encontrar maneras eficaces para trabajar juntos.

^ Autonomía: A través de este factor el líder concede libertad de acción a cada individuo, permitiéndole decidir la mejor manera de realizar su trabajo dentro de guías de acción generales (es referente a la delegación de autoridad y responsabilidad efectiva),

^ Recompensa: La forma que el líder estimula al personal por el trabajo llevado a cabo eficientemente se refiere al uso de retroalimentación positiva, incentivos monetarios y promociones, elogios y reconocimiento público, privilegios especiales etc.

II Proceso de Planeación

La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo.

El proceso de planeación es la selección entre cursos diversos y futuros de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección dentro de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la

determinación de las formas de alcanzarlos. De esta forma, el proceso de planeación proporciona un medio racional para lograr los objetivos preseleccionados.

Aunque un futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

2.6 DIAGNOSTICO DE SALUD EN UN SISTEMA

Debido al ambiente en constante evolución en que vivimos y por ende la falta de adaptación al ambiente interno y externo, el sistema se ve afectado por diversos elementos; dadas estas circunstancias las consecuencias dentro del sistema pueden definirse como señales de enfermedad. Lo que finalmente provocará una organización irracional.

"A continuación se presentarán los aspectos que determinan el grado de enfermedad o salud de un sistema" (5)

(5) Adaptado de: Fordyce y Weill.
Managing with People.
Addison and Wesley Publ. Co.

Señales de Enfermedad

1 Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales.

2 El control del proceso de decisión está centralizado.

3 Los gerentes ven que no obtienen resultados, y la existencia de individualismo. Directrices, no se ejecutan como está prescrito órdenes y procedimientos.

4 Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.

5 Los individuos están en rivalidad. Son celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera debilidad. No piensan en ofrecer ayuda.

6 Los conflictos se ocultan por maniobras políticas de otra forma hay disposiciones sin solución.

Señales de Salud

1 Los objetivos de la Organización son ampliamente compartidos, se busca su consecución final en todos los niveles.

2 Los puntos de decisión se determinan según: factores de competencia, sentido de responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.

3 Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.

4 Las necesidades y sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.

5 La colaboración es espontánea y se acepta de buen grado. Las personas buscan y reciben ayuda.

6 Los conflictos son importantes para el desarrollo del personal. Son administrados en forma directa y abierta. La gente dice lo que piensa y siente.

7 Se evita la retroinformación.

8 Las personas se sienten estancadas y aburridas en sus cargos o funciones.

9 El jefe es autoritario

10 El bajo rendimiento se oculta o se disfraza.

11 La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan a la organización. Las personas se refugian dentro de éstas.

12 ¡Tradiciones!

7 La gente se reúne para una crítica conjunta de desempeño y resultados.

8 Las personas se sienten comprometidas con elevada motivación en su trabajo.

9 El liderazgo es flexible variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de diferentes situaciones.

10 Se le hace frente al bajo rendimiento buscando en colaboración una solución al problema.

11 La estructura de la organización las políticas y procedimientos se establecen para ayudar al personal a obtener eficazmente resultados y para proteger la salud de la organización y no para alimentar a la burocracia. Por eso éstas son flexibles.

12 Hay un clima de orden pero también, un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen. Las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.

III ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ESFERA GUBERNAMENTAL

3.1 CAUSA DE LA IMPLANTACION

En la actualidad existe una marcada desconfianza de la capacidad y servicio de las Empresas Gubernamentales y de los servidores públicos. Desafortunadamente, la trayectoria de un país como México a lo largo del tiempo proporciona claras evidencias de su ineficiencia e incapacidad para administrar empresas públicas.

Las empresas públicas mexicanas, en su gran mayoría, carecen de dispositivos que les permitan adecuarse a un ambiente en continua evolución; día a día los recursos son más escasos por lo que es necesario contar con herramientas adecuadas como serian formas de trabajo eficientes que permitan a estas organizaciones sobrevivir y mantener un crecimiento sostenido que las perfeccione, coadyuvando así a la recuperación del país.

De tal manera, la causa de la implantación del sistema de Desarrollo Organizacional en la esfera gubernamental bien se puede basar en lo que se ha catalogado como los problemas más frecuentes en la

esfera gubernamental:

- 1 Problemas de Falta de Capacidad Directiva y de Liderazgo de las Personas con Puestos de Mando referente a deficiencias técnicas de los directivos para cumplir con sus funciones administrativas y de liderazgo social en sus grupos de trabajo.
- 2 Problemas de Fallas en la Planeación. Las organizaciones carecen de mecanismos que les permitan establecer objetivos, metas y políticas; desconocen los fines del trabajo y no desarrollan programas de actividades.
- 3 Problemas de Falta de Información. Respecto a la propia organización; sus programas, sus acontecimientos, etc. Este problema está muy relacionado con el de comunicación y coordinación.
- 4 Problemas de Comunicación y Coordinación Interpersonal e Interdepartamental. Se trata de un doble problema que implica deficiencia en las relaciones interpersonales y en la función administrativa.
- 5 Problemas y Fracaso. Debido a que las organizaciones son parte de un proceso político mediante el cual éstas son manipuladas como parte clave, involucrándose implícitamente intereses personales y políticos.

3.2 NECESIDAD DEL CAMBIO

El mayor desafío para las organizaciones sin fines de lucro consiste en evitar que la entidad se conforme con lo que es y hace en el presente. Debe existir una intensa orientación hacia lo interior, es decir, que sus dirigentes deben pensar constantemente en términos de resultados y adaptación al ambiente interno y externo llegando a alcanzar, de esta manera, sus objetivos fundamentales.

Generalmente, en las instituciones públicas no se toma en cuenta a la administración como un proceso en continuo desarrollo; Este concepto debe erradicarse y combatirse por el denominado como Administración Integral, llamado así por su carácter de considerar todos los aspectos de la organización como serían los técnicos, sociales, administrativos y estratégicos.

Es prioritaria la búsqueda de la eficiencia en las empresas públicas debido a lo cual se necesita un cambio paulatino y constante de todo lo establecido.

Para la existencia de este cambio es necesario planearlo, haciendo comprender a las personas dentro de las organizaciones de la necesidad de éste y de lo

inconveniente del desarrollo de fuerzas que lo resisten.

El administrador, en primer término, deberá estar convencido de la necesidad del cambio, ya que jugará un papel importante en el proceso que ayude a la institución a moverse en la dirección de la adaptación al cambio.

Es importante señalar que la clave del cambio está en el Desarrollo Organizacional ya que es un proceso que permite apreciar la situación real de la organización, precisando aquellos aspectos de su funcionamiento que necesitan mejorarse; así mismo, implementa los cambios de acuerdo a un plan lógico y continuo para alcanzar un nuevo estilo de vida organizacional más eficiente. Dicho proceso de evolución hace énfasis en que la atención administrativa debe concentrarse en la organización misma, considerando todos sus aspectos.

3.3 ELEMENTOS QUE PROVOCAN EL FRACASO DEL D.O.

Elemento que provoca fracaso en el D.O es el hacer cualquier cosa del Desarrollo Organizacional, por que está de moda, por que huele a modernización y a eficiencia.

La implantación parcial del D.O. o de actividades

que no estén basadas en un sistema de objetivos definidos, metas claras y resultados delineados para efectuar el cambio.

En algunas ocasiones, el ejecutivo-cliente autocrático, manipulativo, poderoso -y por esto de estilo poco consultativo o no participativo- tiende a buscar cambios obligando y presionando con mayor o menor sutileza, manipulando estímulos y castigos. Desprecia u olvida las posibles resistencias. Y el consultor puede incurrir en la misma falta por el deseo de ayudar al cliente, por la prisa en obtener resultados, por sus necesidades personales de poder e influencia, o hasta por ser demasiado teórico y poco práctico.

Desafortunadamente, existen dos casos que presentan falsas expectativas tanto por parte del cliente como del consultor en lo que se refiere a un Desarrollo Organizacional y sus posibles resultados. El primer caso el consultor o el cliente, con tendencia pro-comportamiento, a veces espera ingenuamente que toda intervención comportamental resulte necesariamente en aumento de productividad y eficacia.

En el segundo caso, el ejecutivo-cliente o el consultor tradicional pretende, con idéntica ingenui-

dad, que si lo importante para la empresa es obtener resultados "prácticos", lo acertado es hacer cosas lógicas, modificaciones técnicas (tecnológicas, estructurales, administrativas, informáticas, económico-financieras, etc) para obtener mejoras que "lógicamente" deberán acontecer.

Un gran obstáculo a vencer es el estilo de dirección inadecuado, usado por los directivos en la organización, debido a que la congruencia existente entre los objetivos del Desarrollo Organizacional y el estilo de dirección sentarán una base importante para el buen funcionamiento del programa. Ya que no hay contrato bien hecho, minuta del consultor, intenciones excelentes del cliente ni participantes con alto nivel de competencia (técnica, administrativa y profesional) que puedan anular o siquiera equilibrar un estilo de gerencia incompatible con los valores y objetivos generales del D.O. Ej:

Un ejecutivo autocrático, autoritario, paternalista, manipulativo, único o ávido de poder a cualquier precio, podrá perder en pocos días o pocos meses lo poco que se consiga "contra él" o "apesar de él".

Un problema más que se presenta en altos niveles es la existencia de una brecha entre los valores de la alta dirección y su actual comportamiento.

Definitivamente, una idea errónea que existe en la mente de directivos, es la espectación irreal del tiempo que tomará la implantación del D.O.

En algunas ocasiones, por diversas presiones se busca dar soluciones rápidas e inadecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.

La falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los niveles de la organización ocasiona dar una solución inadecuada para la empresa, ya que no se consideraría a la organización como un todo unitario que interactúa recíprocamente con el fin de lograr un objetivo.

El hecho de realizar análisis y proporcionar diagnósticos sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y análisis de problemas provocará desórdenes considerables desde un inicio.

Finalmente, la búsqueda de "buenas relaciones humanas" como objetivo principal del D.O., en lugar de perseguir la eficacia y buen funcionamiento de la organización. Es uno de los problemas que se deben a la falta de concepción adecuada del D.O.

IV ANALISIS DE LA EMPRESA PUBLICA ENERGETICA

4.1 LA ADMINISTRACION PUBLICA

4.1.1 DEFINICION Y MARCO LEGAL MEXICANO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

La Administración Pública es una rama especial de la ciencia de la administración, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental y se encuentra sometida a las exigencias de la política. Si la consideramos como fenómeno social, es parte de la cultura nacional (que consiste, como se sabe, en el conjunto de comportamientos humanos aprendidos a través de una interacción recíproca y que son producto de la historia, tradición, nacionalidad, aspectos culturales, raciales, etc.).

"Administración Pública es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país" (6)

Conforme al artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, "La administración Pública es el conjunto de Organismos Centralizados y Descentralizados, que forman las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, constituyendo

(6) Dirección y Organización de Empresas
Públicas y Privadas.
Administración Pública.
Fernando M. Fernández Escalante.
Ed. Macchi
Argentina 1973
P.P. 53

una unidad indivisible para la realización de la función de administrar todo lo que al Estado y la Nación pertenece y que tiene como titular al Presidente de la República"

Lo anterior indica que existe en el país un sistema o un régimen de tipo presidencialista, hecho político real con razones históricas y que recae en el poder llamado ejecutivo.

Independientemente del poder Ejecutivo, existen dos más que son el Legislativo y Judicial.

+ Poder Legislativo: Su responsabilidad consiste en traducir la voluntad popular a través de las leyes que el Consejo aprueba y el Estado acata.

+ Poder Ejecutivo: Se encuentra depositado en una sola persona y es el ejecutor de las políticas que el pueblo, a través de sus representantes, expresa mediante el acto legislativo.

+ Poder Judicial: Al interpretar la ley, dicta resoluciones que pueden modificar los actos del ejecutivo.

Así, se observa que en México el pueblo elige como jefe de Estado, de Gobierno, y de la Administración Pública al Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, recayendo en la gran responsabilidad de nombrar a todos los funcionarios que integran la

Administración Pública en México, los cuales a su vez deberán obedecer y actuar de acuerdo a su mandato.

4.1.2 OBJETO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

El objeto inmediato de la Administración Pública debe ser utilizar eficazmente los recursos del pueblo, puestos a su disposición, eliminar los despilfarros, reducir los costos directos e indirectos, mantener la eficiencia, conservar y utilizar con criterio a hombres, máquinas, y edificios, y proteger el bienestar e interés de los empleados.

4.1.3 ASPECTOS QUE CARACTERIZAN A LA ADMINISTRACION PUBLICA

- 1 La Administración Pública tiene objetivos de servicio.
- 2 La Administración Pública actúa tuteladamente sobre la privada, carácter disímil que se agrava por concepciones distintas de valores.
- 3 La Administración Pública tiene como caracteres - distintivos la amplitud del radio de acción, la medida de responsabilidad y el contenido político de los actos ejecutados, cosas que no suceden en la privada.
- 4 La Administración Pública tiene distintos patrones de medición de eficiencia.
- 5 La Administración Pública está sometida a grandes

variantes en los determinantes legislativos.

4.1.4 LA BUROCRACIA

Según H.J.Laski: "Burocracia es el término generalmente aplicado a un procedimiento de gobierno cuya acción está tan completamente en manos de funcionarios, que el poder de éstos pone en peligro las libertades de los ciudadanos ordinarios"

Las características de tal régimen son: Pasión por la rutina en la administración, Sacrificio de la flexibilidad del reglamento, Demora en la adopción de decisiones, Resistencia a embarcarse en experimentos. En casos extremos, los miembros de la burocracia pueden llegar a constituir una casta hereditaria que manipule al gobierno en beneficio propio.

4.1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Tan importante es la Administración Pública que todo repercute en ella y en su organización lo cual, a su vez, influye en la actitud de los funcionarios hacia los ciudadanos.

Por consiguiente, para una racionalización de la Administración Pública, para que ella sea eficiente y pueda compararse con la privada, es necesario corregir las estructuras, modernizar las normas legales que la rigen y, sobre todo, comenzar por la capacitación que permita al funcionario comprender el sentido del

cambio al mismo tiempo que se le proporcione la seguridad plena de que será respetado mientras conserve honestidad y cumplimiento, y que estará respaldado ante cualquier decisión justa que adopte afectando a sus subordinados o a los administrados sin que importen las "palancas" que éstos puedan tener y que será mantenido aún frente a los más bruscos cambios de gobierno.

4.2 SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS PUBLICAS

4.2.1 CARACTERISTICAS Y PROBLEMATICA GENERAL DE LA ORGANIZACION GUBERNAMENTAL MEXICANA

Las Organizaciones Mexicanas tienen su origen más inmediato en el México post-revolucionario, etapa en la que nuestro país intenta iniciar el despegue hacia el Desarrollo Industrial y la Modernización en general.

En 1945, año en que termina la segunda guerra mundial, el sistema capitalista internacional inicia una nueva etapa de expansión, que en México se traduciría en la introducción de la política desarrollista que aspiraba al crecimiento autosostenido. Durante todos estos años, la pequeña empresa familiar mexicana que caracterizó al siglo XIX y principios del XX fue desapareciendo paulatinamente para dar paso al surgimiento de nuevas

y grandes organizaciones tanto privadas como gubernamentales, además de la aparición de las empresas transnacionales.

Para 1981, México ya contaba con más de setecientas mil instituciones de trabajo, entre las llamadas pequeñas, medianas y grandes empresas.

Actualmente, los trabajadores del sector privado así como los empleados de las oficinas del gobierno, laboran en organizaciones que se encuentran en importante proceso de modernización.

El acelerado crecimiento industrial y económico no permitió que México estuviera perfectamente preparado para poder hacer frente a los diversos retos y problemas que provocó dicho crecimiento en diversos aspectos, entre los cuales resaltaban la falta de capacidades para crear nuevas instituciones de trabajo y hacerlas funcionar eficientemente. Todo esto se detecta claramente al momento de estudiar y comparar los índices de productividad de muchas industrias de carácter público o privado. Ahora bien, éste fenómeno se hace más evidente al analizar el problema del desempleo y subempleo existentes en México, como consecuencia inmediata del cierre de empresas de todo tipo, aspecto que conlleva un impacto directo de carácter negativo en la economía nacional.

Los factores y problemas más importantes que han acompañado al proceso de modernización de México en los últimos años son los siguientes:

1.- El incremento de las inversiones del capital privado tanto nacional como extranjero.

2.- El aumento de las importaciones de tecnología para la industria.

3.- La difusión acelerada de los procesos de industrialización, específicamente en algunos polos de desarrollo.

4.- El aumento del índice de crecimiento de la población con los consecuentes movimientos y problemas demográficos.

5.- El surgimiento de una nueva clase media urbana.

6.- La aparición de una nueva clase de dirigentes empresariales.

7.- El relativo olvido del país con respecto a los trabajadores del campo.

8.- La agudización de las contradicciones y de las injusticias sociales que afectan a la mayoría de la población.

9.- El surgimiento de nuevos y agudos problemas sociales y económicos, producto de los procesos de modernización (ej: nuevos y grandes grupos marginados).

10.- El surgimiento de una nueva clase burocrática en el creciente aparato gubernamental.

11.- La rápida difusión de los nuevos medios de comunicación masiva, con su consecuente impacto socio-cultural.

12.- La expansión del sistema educativo nacional de manera acelerada y con grandes problemas de tipo cualitativo que afectan los niveles de preparación escolar.

13.- La incapacidad del sistema nacional de empleo para dar ocupación a la creciente población, especialmente a los núcleos de niveles socioeconómicos más bajos.

14.- La insuficiencia de recursos humanos altamente capacitados para hacer frente a las nuevas necesidades del trabajo técnico y de la expansión económica e industrial.

15.- La falta de coordinación sectorial y regional para afrontar de manera integral y global los problemas de planeación nacional.

Además de todos estos factores existen otros que pueden explicar, desde otro punto de vista, las limitaciones de las instituciones de trabajo mexicanas como serían el individualismo de trabajadores y directivos mexicanos y la falta de

grandes líderes que impulsen la obra creativa y dinámica que requiere cualquier organización.

Finalmente, es importante apuntar que al momento un país como México ya no puede darse el lujo de desperdiciar tiempo y recursos que cada vez son más caros y están más limitados, por lo que de las actuales organizaciones dependerá el que aumenten su rendimiento a un grado óptimo de productividad y así superar la actual situación de crisis.

4.3 PETROLEOS MEXICANOS.

4.3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

El 18 de Marzo de 1938, el Gobierno de México decretó la expropiación petrolera de las propiedades de las compañías extranjeras que controlaban la explotación y el aprovechamiento de los recursos petroleros del país.

La expropiación penalizó el desacato a las autoridades, a las leyes y a las instituciones del país, cometido por un grupo de las citadas empresas extranjeras que públicamente se pusieron de acuerdo para incumplir una decisión de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante la cual se los obliga a mejorar las condiciones económicas y sociales de los trabajadores a su servicio, Puso en manos del

Gobierno de México y de los trabajadores de la industria la responsabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades del mercado nacional en materia de petróleo y sus derivados, y constituyó el primer paso en el camino a reivindicar el dominio directo de la nación en lo relativo a los minerales y sustancias existentes bajo su suelo.

El 19 de Marzo de 1938 se creó el Consejo Administrativo del Petróleo para el manejo provisional de los bienes de las compañías expropiadas y, el 31 del mismo mes se creó la Exportadora Nacional de Petróleo, a la que se encomendó la venta de productos petroleros al exterior.

El 7 de Junio de 1938 se decretó la creación de la institución pública Petróleos Mexicanos como órgano descentralizado del estado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con objeto de manejar en definitiva los bienes muebles e inmuebles expropiados, desapareciendo el Consejo Administrativo del Petróleo. En esta misma fecha desapareció también la Exportadora Nacional del Petróleo y se creó la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.

El 8 de Agosto de 1940 se decretó finalmente la liquidación de la Distribuidora de Petróleos

Mexicanos así como la Administración General del Petróleo Nacional (organismo creado desde antes de la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras para explotar las reservas petroleras nacionales, regular el mercado y fomentar la industria), unificando en Petróleos Mexicanos toda la industria petrolera nacional.

A partir de la expropiación se inició el período de más acelerado desarrollo económico de México.

Actualmente, Petróleos Mexicanos constituye la empresa más importante del país, ya que representa el principal medio de captación de divisas y el primer contribuyente fiscal a nivel nacional. En el contexto internacional se sitúa como el cuarto productor mundial de crudo y ocupa el cuarto lugar de reservas probadas. Como industria integrada, lleva a cabo directamente las actividades de prospección petrolera, perforación de pozos, producción de hidrocarburos, recolección y transporte de crudo y gas; refinación, petroquímica básica, distribución y venta de primera mano del petróleo crudo, del gas natural y de los productos procesados.

4.3.2 ORGANIZACION ACTUAL.

4.3.2.1 Operación Básica de Pemex.

El artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que corresponde a

la nación el dominio directo del petróleo y de todos los hidrocarburos sólidos, líquidos y gaseosos. Asimismo, indica que no se darán concesiones ni contratos para la explotación de los recursos petrolíferos y que la nación la llevará a cabo por conducto de los organismos creados para ello.

Petróleos Mexicanos es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Define que su objetivo es la realización de las actividades que constituyen las industrias petrolera y petroquímica básica, de acuerdo con la Ley Reglamentaria del art. 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo y sus Reglamentos, así como todas aquellas actividades que directa o indirectamente se relacionan con las mismas industrias o sirvan para el mejor logro de los objetivos del organismo. Asimismo, determina que Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y un Director General.

El objetivo de Petróleos Mexicanos es de explorar, explotar, refinar, transportar, almacenar, distribuir y realizar las ventas de primera mano del petróleo, el gas natural y los productos que se obtengan de la refinación de éstos, así como la elaboración, el

almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas del gas natural y de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, es decir, todas las actividades de orden técnico, industrial y comercial que constituyen las industrias petrolera y petroquímica básica del país.

4.3.2.2 Sector de La Administración Pública Federal al que Pertenece Petróleos Mexicanos.

Conforme a lo dispuesto por la ley Orgánica de la Administración Pública Federal, por el Acuerdo Presidencial publicado el 17 de Enero de 1977 y por el Decreto de Reformas y Adiciones a la mencionada Ley Orgánica del 29 de Diciembre de 1982, las entidades de la Administración Pública Paraestatal se agruparon por sectores a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo determinado en cada caso. De acuerdo con esto, Petróleos Mexicanos quedó comprendido dentro del sector industrial cuya coordinación corresponde al Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal quien, al mismo tiempo, es el Presidente del Consejo de Administración de la Empresa.

Al coordinador del Sector Industrial le corresponde:

- Planear, coordinar y evaluar las operaciones de cada una de las entidades del sector en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

- Coordinar la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto de las entidades del sector. Para este efecto, se presentarán a la Secretaría de Programación y Presupuesto, con su conformidad, los proyectos de presupuesto anual de las propias entidades.

- Presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debidamente aprobados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, los proyectos y programas de actividades de las entidades del sector que requieran del financiamiento para su realización.

- Vigilar el cumplimiento de los presupuestos y programas anuales de operación, revisar las instalaciones y servicios auxiliares e inspeccionar los sistemas y procedimientos de trabajo y producción de las entidades del sector.

- Someter a la consideración del ejecutivo federal las medidas administrativas que requieran para instrumentar la coordinación de las entidades del sector.

4.3.2.3 Estructura Organizacional.

CONSEJO DE ADMINISTRACION.

DIRECCION GENERAL.

Asesoría Técnica.

SUBDIRECCIONES DE:

Planeación y Coordinación.

Producción Primaria.

Transformación Industrial.

Comercial.

Proyecto y Construcción de Obras.

Técnica Administrativa.

Finanzas.

COORDINACIONES EJECUTIVAS DE:

- Planeación y Presupuestación.

- Exploración.

- Desarrollo de Campos.

- Explotación.

- Servicios de Apoyo.

- Producción de Refinados.

- Producción de Petroquímicos.

- Comercio Interior.

- Comercio Internacional.

- Distribución.

- Construcción.

- Ingeniería y Servicios para el Desarrollo de
Las Zonas Petroleras .

- Recursos Humanos.

- Servicios Generales y Seguridad Industrial.
- Programación y Control Financiero.
- Tesorería.
- Contraloría.

GERENCIAS DE RAMA DE:

- + Evaluación e Información.
- + Desarrollo Institucional.
- + Planeación Estratégica.
- + Programación y Presupuesto.
- + Planeación.
- + Operación Geológica.
- + Operación Geofísica.
- + Integración e Interpretación.
- + Perforación.
- + Desarrollo de Campos.
- + Ingeniería de Yacimientos.
- + Reparación y Terminación de Pozos.
- + Producción.
- + Sistemas de Ductos.
- + Obras y Servicios de Apoyo.
- + Mantenimiento.
- + Administración.
- + Seguridad Industrial y Protección Ambiental.
- + Planeación Industrial.
- + Administración Industrial.
- + Evaluación y Normalización de Procesos.

- + Tecnología.
- + Protección Ecológica e Industrial.
- + Operación de Refinación.
- + Mantenimiento de Refinación.
- + Operación Petroquímica.
- + Mantenimiento de Petroquímica.
- + Planeación Comercial.
- + Administración.
- + Ventas.
- + Desarrollo y Relaciones Comerciales.
- + Exportación de Petróleo Crudo.
- + Comercio Exterior de Productos Petrolíferos
y Petroquímicos.
- + Análisis y Evaluación del Mercado Interna-
cional.
- + Representaciones en el Exterior y Control
de Transacciones Internacionales.
- + Distribución.
- + Transporte Marítimo y Administración Portuaria
- + Proveeduría y Almacenes.
- + Fomento a Proveedores.
- + Administración y Servicios.
- + Proyectos de Explotación.
- + Proyectos Industriales.
- + Proyectos de Transporte y Distribución.
- + Proyectos de Obras Sociales e Infraestructura.
- + Ingeniería de Proyecto.

- + Programación y Evaluación.
- + Desarrollo de Obras.
- + Jurídica.
- + Información y Relaciones Públicas.
- + Servicios Médicos.
- + Coordinación y Control de Protección Ambiental.
- + Desarrollo Regional.
- + Relaciones Laborales.
- + Servicios Sociales.
- + Servicios Generales y Administración Patrimonial.
- + Seguridad e Higiene Industrial Institucional.
- + Ingeniería de Telecomunicaciones.
- + Transportes Aéreos.
- + Informática Institucional.
- + Financiamientos.
- + Análisis y Programación Financiera.
- + Control del Ejercicio Presupuestal.
- + Finanzas.
- + Tesorería.
- + Contabilidad.
- + Auditoría.
- + Sistemas de Contabilidad.

DIVISION DE :

Estudios Económicos

UNIDADES DE :

- Coordinación y Control de Empresas Filiales.
- Planeación y Evaluación.
- Servicios de Protección y Seguridad.
- Administración de Obras Habitacionales.
- Fiscal.
- Administración de Riesgos.

ORGANOS REGIONALES

Gerencia Zona Norte - Tampico, Tamps.

Gerencia Zona Centro - Poza Rica, Ver.

Gerencia Zona Sur - Coatzacoalcos, Ver.

Gerencia Zona Sureste - Villahermosa, Tab.

Gerencia Zona Marina - Cd. del Carmen, Camp.

V CASO PRACTICO

5.1 INVESTIGACION

5.1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- * Detectar el grado de participación del personal en la toma de decisiones.
- * Identificar qué actitud tienen los miembros de la organización hacia los problemas y posibles soluciones.
- * Evaluar el estímulo de los miembros de la organización en lo referente al logro de tareas y objetivos.
- * Determinar la integración de la persona con su grupo de trabajo, con el fin de identificar si las relaciones interpersonales le permiten lograr sus objetivos y estimular su colaboración.
- * Conocer si la normatividad de la institución se ha difundido y aceptado por el personal, así como identificar la efectividad en el funcionamiento de la organización a través de la existencia de indicadores.
- * Definir el estilo de dirección utilizado en la organización evaluando su eficacia y conveniencia para los miembros de la institución.
- * Conocer el grado de estabilidad en el trabajo.
- * Determinar la planeación para la distribución de

lugares de trabajo.

5.1.2 MUESTRA

La formula a usarse en la determinación de la muestra es la que parte del error estandar para poblaciones finitas.

$$\sigma = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \frac{N-n}{N-1}}$$

La formula precedente será:

$$2\sigma = e \text{ (error maximo permitido)}$$

$$e\sigma = 2 \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \frac{N-n}{N-1}}$$

$$e^2 = \frac{4p \cdot q \cdot N - 4p \cdot q \cdot n}{n(N-1)}$$

$$n(N-1)e^2 = 4p \cdot q \cdot N - 4p \cdot q \cdot n$$

$$n(N-1)e^2 - 4p \cdot q \cdot n = 4p \cdot q \cdot N$$

$$n((N-1)e^2 - 4p \cdot q) = 4p \cdot q \cdot N$$

$$n = \frac{4p \cdot q \cdot N}{(N-1)e^2 - 4p \cdot q}$$

Donde: p = Probabilidad de éxito.
 q = Probabilidad de fracaso
 N = Amplitud del universo
 n = Tamaño de la muestra
 e = Error

Nivel de Confianza 95%

MUESTRA

Fórmula:

$$n = \frac{4p \cdot q \cdot N}{(N-1) e^2 - 4p \cdot q}$$

Datos:

n= 1

q= 50%

N= 170,838

u= 95%

p= 50%

e= 10%

Sustitución:

$$n = \frac{4(.50)(.50)(170838)}{(170838-1)(.10)^2 - 4(.50)(.50)}$$

$$n = \frac{170838}{(170837)(.10)^2 - 4(.50)(.50)}$$

$$n = \frac{170838}{1708.37 - 1}$$

$$n = \frac{170838}{1707.37}$$

n= 100.05915

n= 100

5.1.3 FORMULACION DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Nota: La finalidad de este cuestionario es únicamente la recopilación de información para la realización de un seminario de investigación garantizando así el manejo de la información proporcionada en forma confidencial.

Indicaciones: Encierre en un círculo la respuesta que usted considere la adecuada.

1.- ¿ Cómo es la comunicación existente en su departamento ?

- R= A) Verdadera, máxima, espontánea, y auténtica.
B) Regular.
C) Mínima.

2.- ¿ Su jefe toma en cuenta las ideas y opiniones de los subordinados para tomar decisiones ?

- R= A) Las decisiones siempre son tomadas por acuerdo general.
B) Toma en cuenta las ideas de los demás pero no son consideradas.
C) Las decisiones siempre son impuestas por la autoridad.

3.- ¿ El jefe propicia un ambiente abierto, de confianza, involucrándose con sus subordinados para conocer más acerca de ellos, de sus problemas y necesidades ?

- R= A) Verdadero.
B) El jefe se involucra tan sólo lo necesario para solucionar aspectos relativos al trabajo.
C) Falso.

4.- ¿Cuál es la forma como se enfrentan los problemas ?

- R= A) Se exploran y analizan amplia y abiertamente.
B) Se hace un análisis superficial con el objeto de cumplir un trámite.
C) Como regla, los problemas siempre se niegan, se evitan o se suprimen.

5.- En lo referente al trabajo:

- R= A) Hay estabilidad y seguridad.
B) En determinados períodos existe estabilidad y seguridad.
C) No existe ni estabilidad ni seguridad.

6.- ¿ Cómo catalogaría su sueldo ?

- R= A) Bueno.
B) Regular.
C) Malo.

7.- ¿ Hay reconocimiento a lo que usted realiza ?

- R= A) Generalmente se le reconoce y estimula.
B) No se reconoce ni estimula al trabajador, pero éste no siente la necesidad de reconocimiento y estímulo.
C) Nunca se le reconoce lo que hace, ni estimula.

8.- ¿ Cómo lo estimula su jefe para que usted lleve a cabo su trabajo ?

- R= A) Es por castigos o por que lo tiene que hacer (compromiso).
B) Es por retos, involucración, responsabilidad, y por reconocimiento.
C) Por aspectos económicos.

9.- ¿ Cómo catalogaría la trascendencia de su trabajo ?

- R= A) Importante, relevante.
B) De mediano grado.
C) Nula.

10.- ¿ Considera usted que existe espíritu de grupo tanto dentro de su departamento como en toda la organización ?

- R= A) Existe espíritu de grupo, hay integración.
B) Indiferencia.
C) No existe. Hay excesivo individualismo.

11.- Conforme a las actividades que realiza:

- R= A) Estas se programan eficientemente.
B) Las actividades no se programan eficientemente pero no se realizan en forma caótica del todo.
C) Generalmente se percibe improvisación y se trabaja al día.

12.- Las políticas y objetivos de la organización:

- R= A) Están claramente definidos y son conocidos por todos los empleados.

- B) No están claramente definidos pero no son desconocidos del todo por el personal, por lo que no se sabe si se alcanzarán los objetivos a futuro.
- C) Son imprecisos y nadie los conoce. No se sabe hacia donde se va.

13.- ¿ Se cuenta con evaluación y control de resultados ?

- R=
- A) Se cuenta con técnicas adecuadas de evaluación y control de resultados.
 - B) Las técnicas de control nunca permiten evaluar correctamente los resultados obtenidos.
 - C) No existen técnicas de evaluación y control de resultados.

14.- ¿ Cómo considera que es el estilo usado por sus superiores para dirigirlo ?

- R=
- A) Democrático.
 - B) Benevolente o de Rienda Suelta.
 - C) Autoritario.

15.- Aprovechamiento de los recursos humanos:

- R=
- A) Siempre se evalúa el potencial de las personas y se crean condiciones para que se desarrollen en el trabajo.
 - B) Se evalúa el potencial de las personas pero no se crean condiciones para que se desarrollen en el trabajo.
 - C) Generalmente no se evalúan las habilidades, experiencias y potencial de las personas. No hay desarrollo o promoción.

16.- Los sistemas y procedimientos de trabajo:

- R=
- A) Son diseñados técnicamente y autorizados en forma oficial.
 - B) Son diseñados técnicamente pero no son revisados periódicamente.
 - C) Generalmente, el trabajo se realiza por sentido común.

17.- ¿ Cómo es la promoción para puestos superiores ?

- R=
- A) Por el desempeño propio y nivel de conocimientos.
 - B) Por influencias.
 - C) Por antigüedad.

18.- ¿Cuál es su opinión de la distribución del lugar de trabajo ?

- R= A) Es planeada, es decir, de acuerdo a un estudio específico
B) Es improvisada.
C) Es arbitraria.

19.- ¿ Cómo catalogaría el ambiente en la organización ?

- R= A) Amistoso, espontáneo, auténtico.
B) Regular.
C) Hostil.

20.- Mencione el puesto que ocupa actualmente.

R= _____

5.2 PRESENTACION DE RESULTADOS

Todos los resultados arrojados por la investigación fueron tabulados con base a respuestas del cuestionario.

Es relevante mencionar la existencia de personas que no contestaron qué puesto ocupaban dentro de la organización, debido al temor por las medidas coercitivas que fuesen a tomarse en su contra.

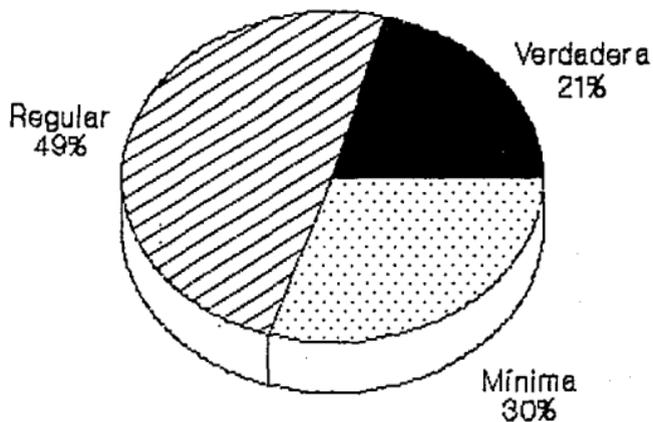
Dada la magnitud de la empresa, el objeto de la investigación y la falta de tiempo, se llevó a cabo un diagnóstico general de la empresa para determinar el estado actual y problemas más comunes, lo que hace necesario mencionar que posterior a este estudio es obligada la implementación de un programa completo de Desarrollo Organizacional en el que cada una de las áreas realice su propio diagnóstico considerando la totalidad de los empleados, con el único fin de tener un enfoque real y global del estado de todas y cada una de las áreas, desarrollando así un programa integral.

De esta manera, los resultados aquí presentados constituyen la base del diagnóstico de la investigación.

5.2.1 GRAFICAS

COMUNICACION

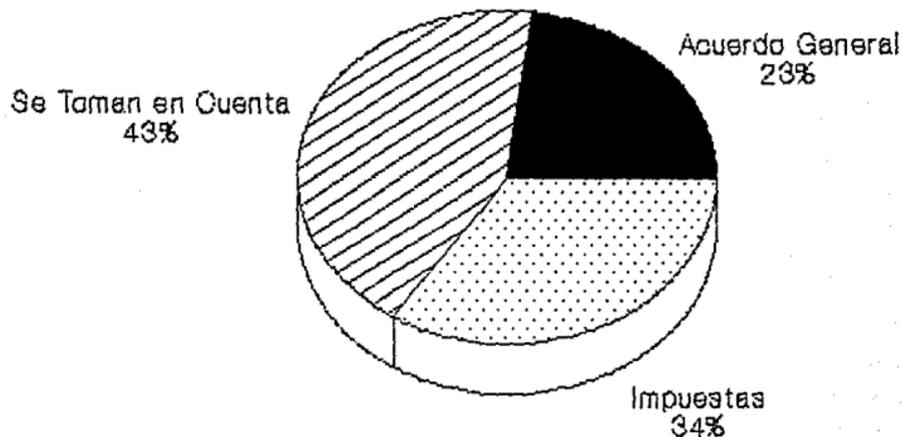
Existente en el Departamento



1) Como es la comunicación existente en su departamento?

PARTICIPACION

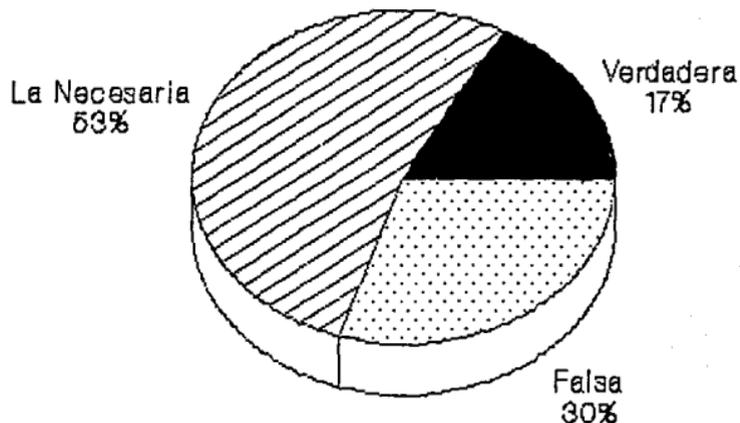
En las Decisiones



2) Se toma en cuenta las ideas y opiniones de los subordinados para tomar decisiones

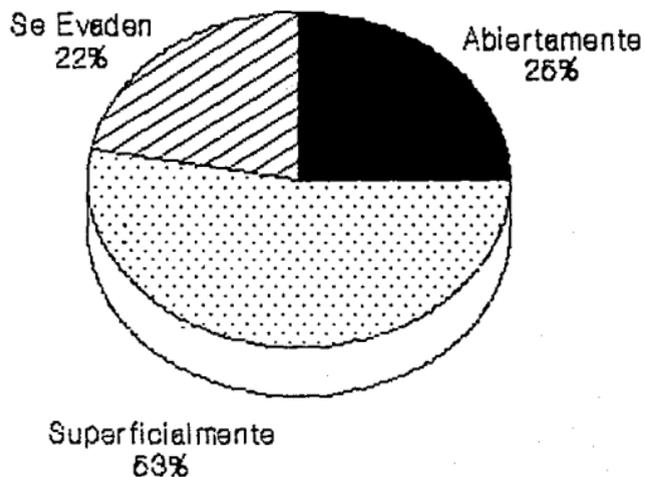
RELACION

Jefe y Subordinado



3) El jefe propicia un ambiente abierto involucrándose con sus subordinados?

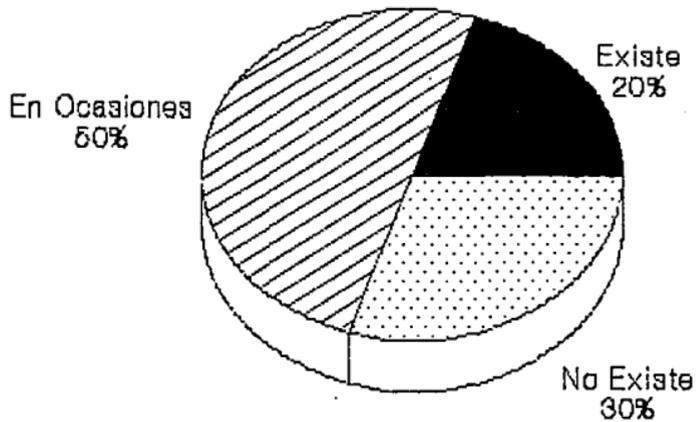
ANALISIS De Problemas



4) Cual es la forma como se enfrentan los problemas?

ESTABILIDAD

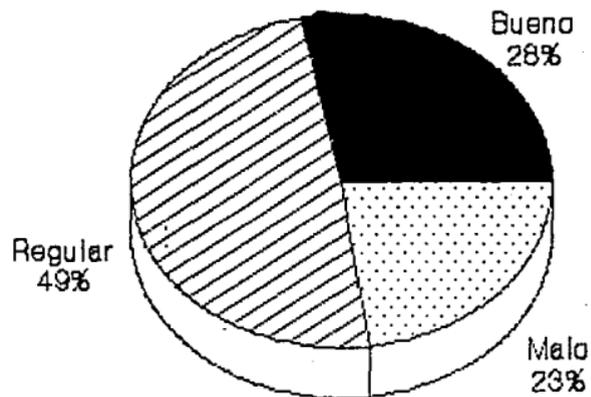
En el Trabajo



5) En lo referente al trabajo existe estabilidad?

SUELDO

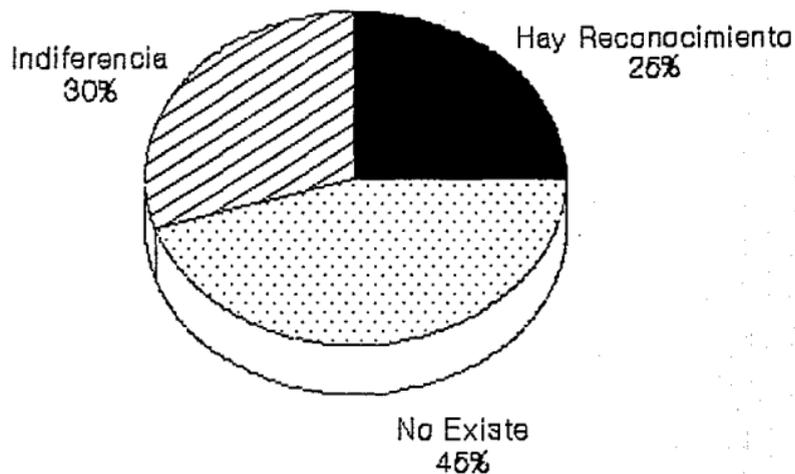
Opinión



6) Como catalogaría su sueldo?

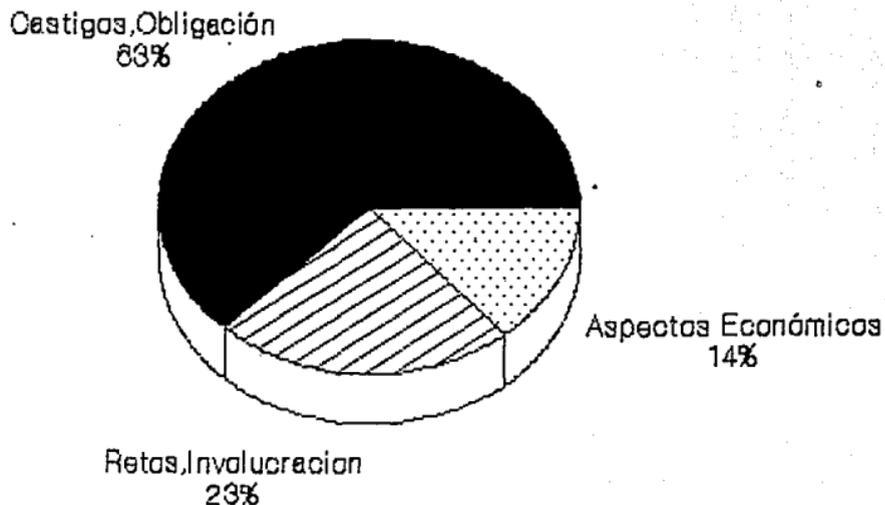
RECONOCIMIENTO

Al Trabajo Realizado



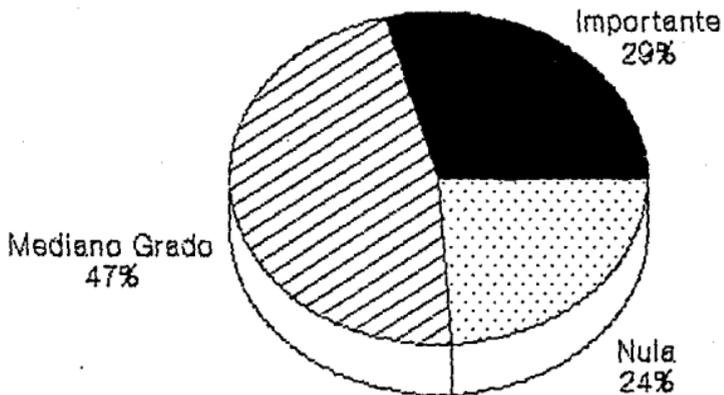
7) Hay reconocimiento a lo que usted realiza?

MOTIVACION Al Trabajo



8) Cómo lo estimula su jefe para que usted lleve a cabo su trabajo?

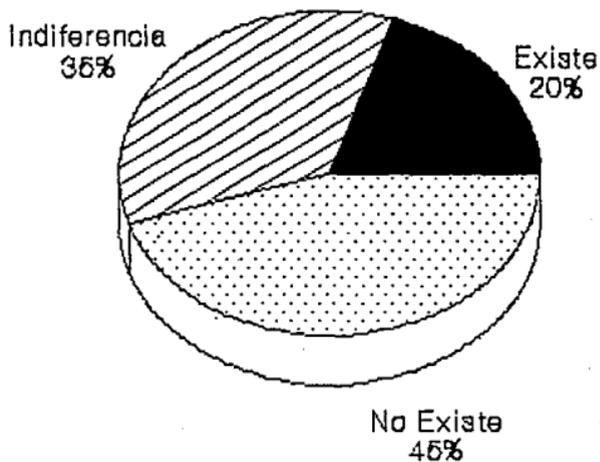
TRASCENDENCIA De su Trabajo



9) Cómo catalogaría la trascendencia de su trabajo?

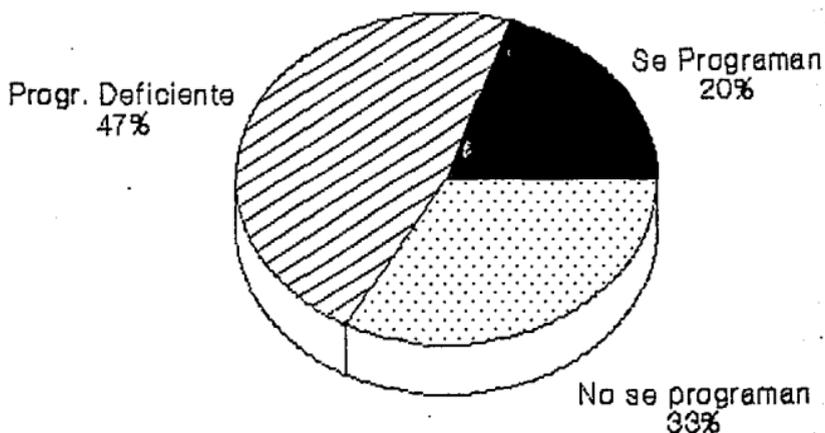
ESPIRITU DE GRUPO

Existente en La Organización



10) Considera que hay espíritu de grupo dentro de su departamento?

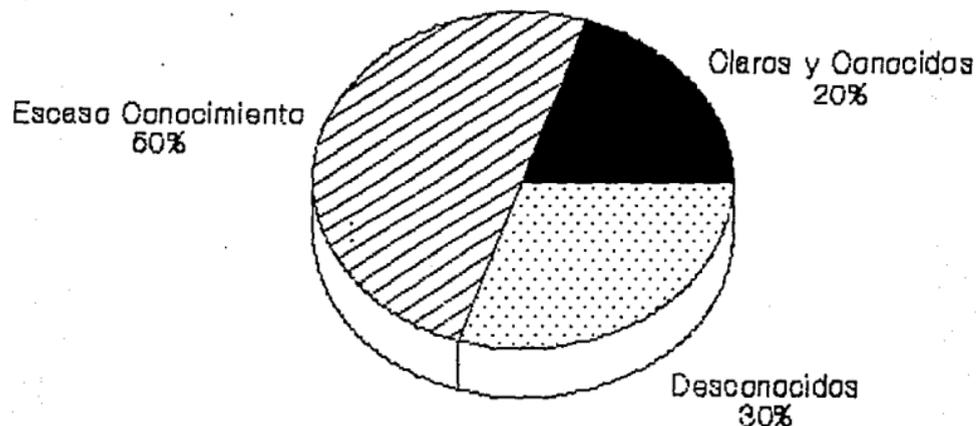
ACTIVIDADES A realizar



11) Conforme a las actividades que realiza:

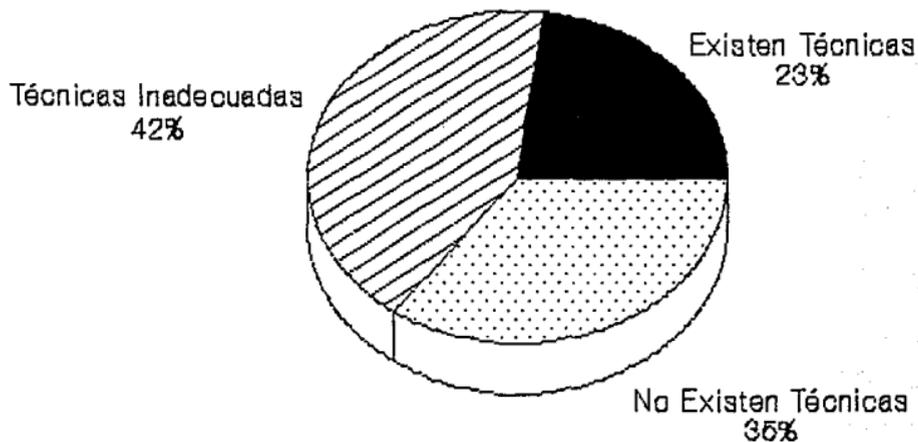
POLITICAS Y OBJETIVOS

Conocimiento



12) Las políticas y objetivos de la organización:

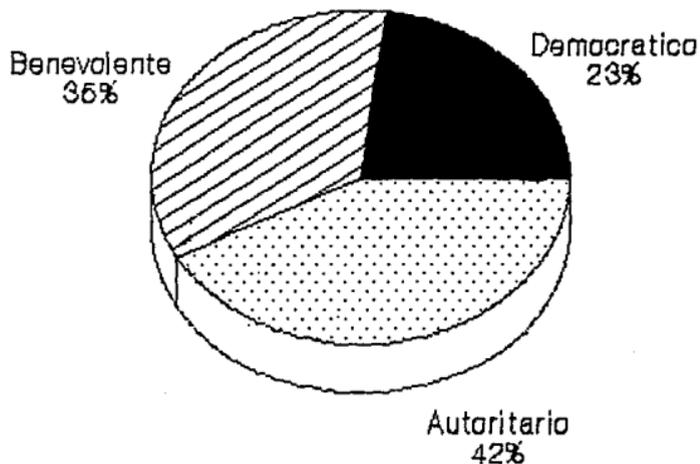
EVALUACION Y CONTROL De Resultados



13) Se cuenta con evaluación y control de resultados?

ESTILO DE LIDERAZGO

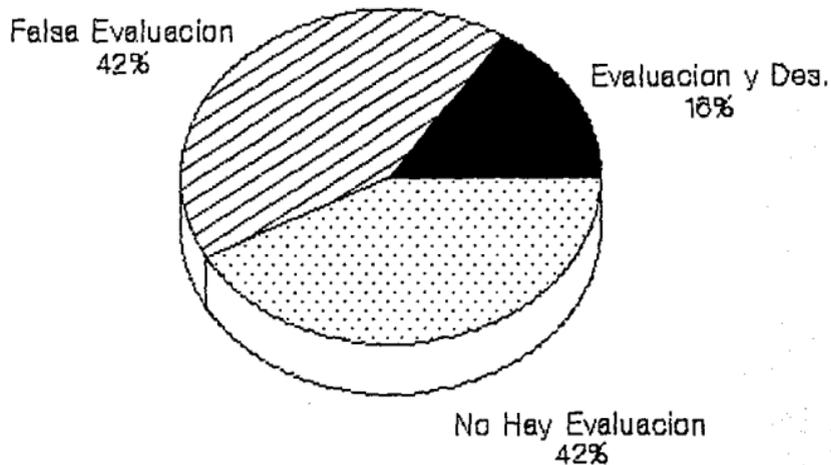
Utilizado por sus Superiores



14) Como considera que es el estilo usado por sus superiores para dirigirlo?

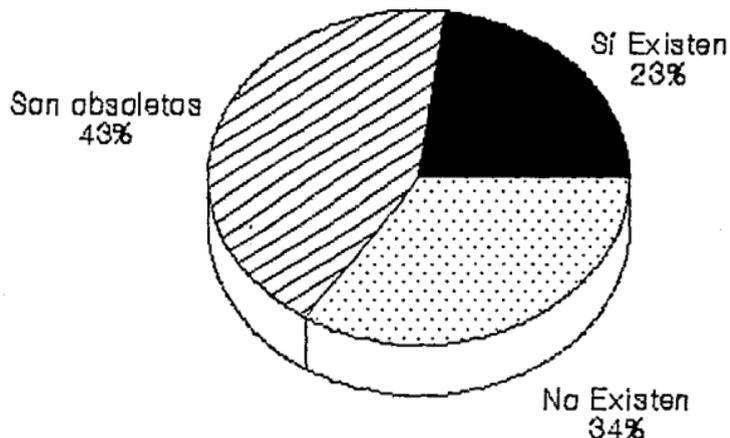
LOS RECURSOS HUMANOS

Su Aprovechamiento



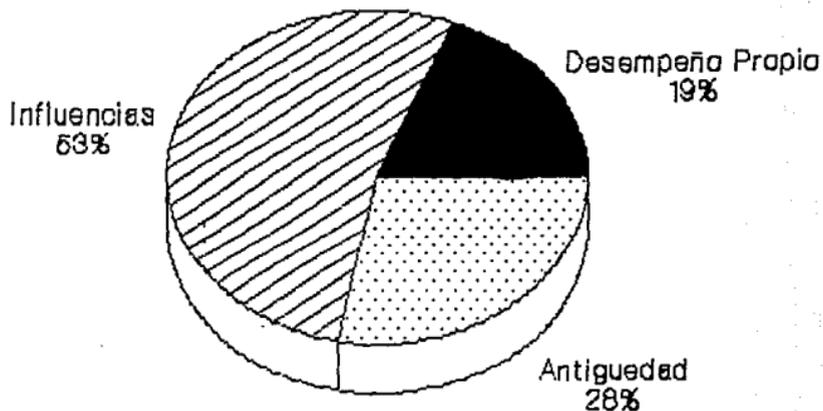
15) Que se lleva acabo para fomentar el aprovechamiento de los recursos humanos?

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS De Trabajo



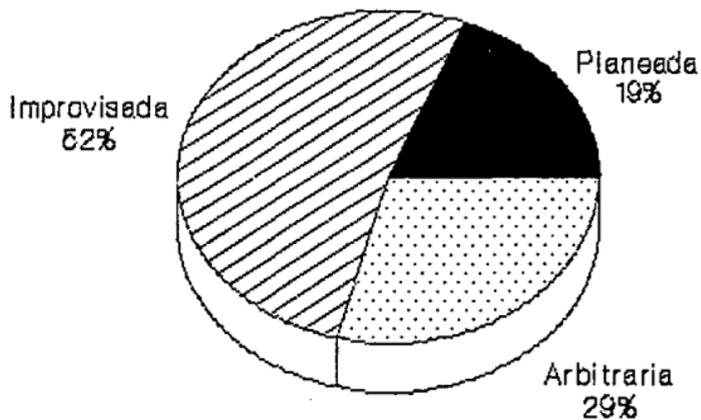
16) Existen sistemas y procedimientos de trabajo actualizados y diseñados técnicamente?

PROMOCION De Puestos



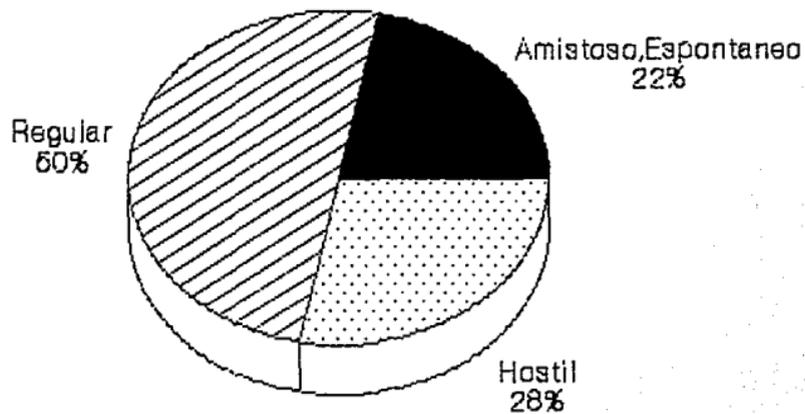
17) Cómo es la promoción para puestos superiores?

ERGONOMIA Del Trabajo



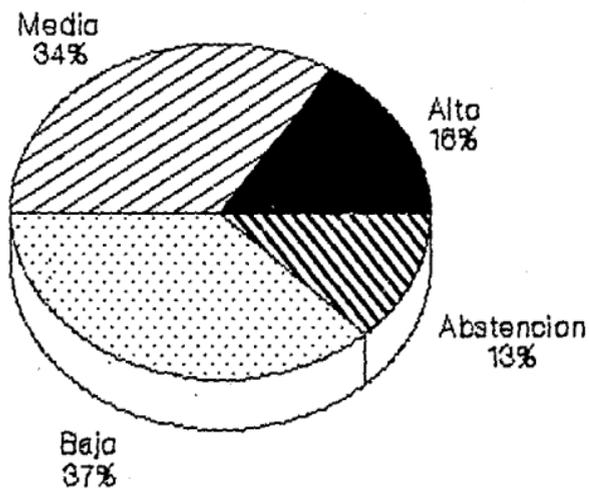
18) Cómo es la distribución del lugar de trabajo?

AMBIENTE Organizacional



19) Cómo catalogaría el ambiente en la organización?

POBLACION Encuestada



20) Mencione el nivel de puesto que ocupa actualmente?

5.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CASO

5.3.1 SISTEMA TECNICO

I La información generada por las áreas no satisface plenamente las necesidades de la empresa, debido a la falta de coordinación entre sus integrantes.

La solución a este problema es el establecimiento de una estrecha colaboración entre las diversas áreas y departamentos, estableciendo líneas de comunicación óptimas así como controles de información a fin de satisfacer necesidades de requisitos e información.

II La carencia de activos, en este caso terminales de computadora, reguladores de voltaje, impresoras, máquinas de escribir, engargoladoras y artículos de papelería, es evidente en diversos departamentos en los cuales el personal sufre conflictos por esta causa.

Lo que se recomienda es llevar un estrecho control por departamento de la papelería y de la demanda de activo fijo. Dicho control contemplaría un presupuesto estimado por cada departamento, verificado por el departamento de control y apro-

bado por el departamento de compras. Solucionando de esta manera conflictos provocados por la falta de equipo y material.

III En ningún departamento existe una calendarización adecuada a través de diagramas que marquen la guía de actividades a realizar durante un período de tiempo y los objetivos y metas a alcanzar, Provocando esto un total descontrol, falta de planeación y el desconocimiento del logro de metas.

Es necesaria la realización de diagramas y calendarios que muestren la pauta del trabajo a seguir y los objetivos alcanzados, con objeto de establecer una adecuada planeación y motivación.

IV La distribución del lugar de trabajo en la organización es improvisada según aseguró el 52% de la muestra. Esto, debido a que existe aglomeración de personal en determinadas zonas y mezcla de áreas en un sólo piso, provocando descontrol y pérdida de tiempo en la realización de las labores diarias.

Lo verdaderamente adecuado es llevar a cabo un estudio del trabajo (ergonomía) para determinar lugares accesibles para el personal, lugares có-

modos y cercanos a jefes y subordinados.

Se busca de esta forma agilidad de tránsito, trámites y localización de personal con objeto de tener al mismo tiempo un control sobre la gente y que ésta, a su vez, se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

5.3.2 SISTEMA SOCIAL

- I Conforme a resultados arrojados por la investigación en Pemex, se detectó que el 45% de los entrevistados mencionaban que no existe reconocimiento ni estímulo al trabajador, lo que se considera un problema relevante ya que el empleado no se siente valorado por su desempeño, sino que se siente que es tan sólo un objeto manipulable para el logro de metas, lo que es totalmente perjudicial para la organización debido a que este individuo se convierte en un factor que disminuye la eficiencia y productividad de las áreas de la dependencia.

La solución a este problema es que se lleve a cabo una revisión periódica de resultados y una calificación de méritos del personal de cada departamento; así mismo, es conveniente que los jefes reconozcan el trabajo realizado eficientemen-

te, provocando así en los empleados gusto por su trabajo y la comprensión de que su labor es importante y apreciada.

- II El 49% del personal expresó que los sueldos que actualmente se perciben son regulares en relación a la labor realizada. A pesar de que Pemex es una empresa que otorga una cantidad aceptable de prestaciones, el personal considera que se encuentran en un nivel medio de percepción de ingresos.

Este punto se encuentra difícil de resolver debido a que los sueldos dependen de la categoría y puesto del personal, además de que éstos ya están establecidos a determinados tabuladores.

Una posible solución sería una reestructuración de sueldos respecto a la categoría y puesto del personal para de aquí partir al aumento de niveles o categorías pero sobre la base de productividad y resultados, lo que a su vez implicaría un saneamiento de la empresa.

- III Se detectó que más de la mitad de la muestra (53%) considera que los jefes no se involucran lo suficiente con sus subordinados para conocer de sus necesidades o problemas. El 30% menciona que el

jefe niquiera propicia un ambiente para involucrarse con sus subordinados.

Lo óptimo en este caso es sensibilizar a los jefes a través de cursos enfocados al desarrollo de ejecutivos. En estos cursos se perseguirá enfrentar la realidad empleando métodos de aprendizaje apropiados a través del uso de verdaderos problemas y oportunidades de la empresa, con las consecuencias reales derivadas de la verdadera responsabilidad gerencial.

El curso para desarrollo de ejecutivos se compondría de cuatro fases :

La primera fase: se formarán grupos de educación gerencial. Los cursos estarán enfocados para proporcionar habilidades o conocimientos (relativos a la importancia del recurso humano entre otros), influir en actitudes, en áreas que son importantes para la organización.

La segunda fase estará compuesta por un curso que busque examinar la cultura y las creencias que hay en la empresa, promover cambios en el medio social y técnico, examinar y quizá cambiar la evaluación de la experiencia pasada del gerente.

La tercera fase perseguirá la formación de grupos de trabajo con representantes de varios departa-

mentos; de esta manera, el campo de aprendizaje para el gerente puede ampliarse no sólo por el contenido real del tema que se estudia sino para poner de manifiesto que prevalecen en otras funciones.

La cuarta fase estará formada con grupos formados por el gerente y sus subordinados, que se basen en el genuino empeño por trabajar eficazmente como grupo para alcanzar tanto los objetivos de grupo como los de la organización.

El grupo aprenderá a afrontar eficazmente los problemas y las oportunidades así como llevar a cabo sistemas para integrar las funciones profesionales dentro de la empresa.

IV En lo que respecta al trabajo, los resultados muestran que sólo en determinados períodos hay estabilidad, por lo que se deduce que en aquel puesto donde existe este tipo de fenómeno no hay seguridad de ningún tipo para el empleado.

Luego, el primer paso para la erradicación de este grave problema que afecta la estabilidad del trabajador y provoca gran incertidumbre en períodos específicos, es establecer una planilla de puestos y empleados fija para la empresa a la

que no afecte el cambio de sexenio, el cual trae consigo grandes males, en este caso la creación de nuevos departamentos, funciones, y grupos nuevos de trabajo los cuales desplazarán al personal existente en la organización. Dicha plantilla la elaborará y supervisará un comité formado por el Director de Personal, Director General de Pemex, Consejo de Administración de la Empresa y Sindicato.

Básicamente, lo que se persigue con todo esto es que cada servidor permanezca sin cambio de puesto aún con los cambios sexenales y continúen con la administración pública que les corresponda, con el fin de dar continuidad a los proyectos.

- V De acuerdo con datos obtenidos en la investigación, en Petróleos Mexicanos no existe por parte de los jefes un estímulo adecuado para que los subordinados logren la realización de su trabajo o metas ya que, comúnmente, estimulan al subordinado a través de formas coercitivas o, simplemente, los subordinados realizan su trabajo solamente por obligación.

Lo que provoca que los empleados se sientan ajenos a la organización y no se comprometan verdaderamente con ésta al logro de sus objetivos,

teniendo un desempeño mediocre al presentar su trabajo sin la calidad debida.

Para solucionar este problema, es necesario que se lleven a cabo cursos de desarrollo de ejecutivos para que a través de los cuales se capacite y sensibilice a los jefes en el trato con sus subordinados, Provocando esto involucración, responsabilidad y reconocimiento por parte del empleado en su trabajo.

Finalmente, es realmente importante que las personas conozcan lo que hacen y sus consecuencias para que así tomen interés por su trabajo.

VI La pregunta que marca el grado de trascendencia que tiene el trabajo llevado a cabo por los empleados dio como resultado que el 49% consideraba que era de mediano grado, siendo un porcentaje considerablemente representativo en comparación al 29% que consideran de trascendencia importante y 24%, nula. Se puede detectar así que la mayoría de los empleados de Femex consideran que su labor realizada no es del todo importante ni colabora en el desarrollo de la organización. Esto, básicamente debido a duplicidad de funciones, duplicidad de mando, ignorancia a estudios realizados, falta de metodología y seguimiento de

programas, excesivo almacenamiento de planes que nunca se llevarán a cabo, toma de decisiones sin bases firmes rompiendo la estructura funcional y prevaleciendo como única decisión la de altos directivos, y entorpecimiento burocrático.

La respuesta a este problema es, en primer término, evitar duplicidad de funciones, puestos y mando buscando tener tan sólo el personal necesario dentro de la empresa: llevar a cabo estudios viables que realmente tengan la posibilidad de concretarse a futuro.

Tomar en cuenta tanto a la gente como a los departamentos involucrados en la realización de funciones, programas, presupuestos, planes, sistemas, etc. Necesarios para el funcionamiento de la propia organización.

VII Según la gráfica que muestra el punto del espíritu de grupo en el departamento como en la organización. Arroja la información que el 45% considera que no existe tal y que, por consiguiente, hay excesivo individualismo.

Por otra parte, el ambiente de la organización es catalogado como cauteloso y falso; esto, consecuencia de una competencia desmedida y desleal entre el personal que labora en la empresa. Las relacio-

nes superficiales y falsas son comunes al igual que la permanente vela de intereses particulares.

Ambos problemas se deben a la lucha diaria por sobrevivir en un ambiente de incertidumbre y compadrazgo. También intervienen factores de cultura organizacional y de un sistema burocrático muy arraigado, lo que finalmente da como resultado una subordinación de intereses de la organización por los intereses particulares.

Ante esto, la solución a adoptar es un cambio en la cultura organizacional y la existencia de aspectos como: promover condiciones de trabajo adecuadas, salarios justos, trabajo valioso a la organización, trabajo seguro, retroalimentación de resultados de trabajo, supervisión competente, oportunidades para crecer y desarrollar habilidades y responsabilidades, oportunidades justas para crecer, clima social positivo, y justicia.

Todo cambio de cultura organizacional será la base para el intento de un cambio planeado.

VIII En lo relativo al aprovechamiento de los recursos humanos, es decir, el punto de evaluación y desarrollo del personal, se descubrió que no

existe desarrollo ni un sistema adoc de evaluación. Esto, debido a que no se dan las condiciones para que el personal pueda crecer dentro de la empresa.

Muy relacionado con lo anterior es la existencia de promoción en puestos superiores, la cual tuvo el rango de respuesta de 53% por palancas, 28% por antigüedad y 19% desempeño propio y nivel de conocimientos, con lo que se puede concluir que la forma posible de crecer dentro de la empresa es por palancas.

Lo que se recomienda en este caso es:

- La realización de un Boletín de Promoción que contendrá datos generales y características del personal que labora en la empresa para ser promovido a otros puestos, existiendo de esta forma un control de empleados viables.
- Elaboración de un Manual de Desempeño en el cual se califique cada seis meses el desenvolvimiento de los empleados en sus labores, sirviendo este Manual como base de información para la elaboración del Boletín de Promoción y del Manual de Personal.
- La implementación de un sistema de capacitación y desarrollo acorde con las necesidades de la entidad y su entorno, estableciendo una evalua-

ción de los beneficios que reporte a corto, mediano y largo plazos, con el fin de llevar a cabo ajustes y mejoras necesarias.

- Realizar un Manual de Personal el cual contendrá el inventario de recursos humanos de la empresa, conteniendo éste: número de empleados de cada puesto, aptitudes, habilidades, capacidad, nivel de preparación, antigüedad.

- Estructuración de un Control de Salida el cual recopilará un formato en forma de entrevista estructurada para determinar las principales causas de renuncia o retiro del personal y que, a su vez, permitirá realizar un control como ajustes necesarios del recurso humano.

- La promoción de Bolsa de Trabajo en diferentes universidades provocará la eficiencia a través de la inyección de gente joven con conocimientos frescos y renovados en busca de su aplicación oportuna.

En todo esto jugará un punto determinante la reforma administrativa que buscará erradicar males profundos tales como el compadrazgo, las "órdenes superiores" y otro tipo de entorpecimientos.

5.3.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO

I La comunicación existente en los departamentos fue catalogada como mínima; esto, debido a la fal-

ta de coordinación dentro de los departamentos y a los conflictos en el desarrollo del trabajo entre las distintas áreas.

Para corregir todo lo anterior es necesario que los departamentos y/o áreas de la empresa tengan un sistema de control de información que tenga los siguientes requisitos:

+ Que la información necesaria se elabore oportunamente para la toma de decisiones.

+ La información generada, ya sea por áreas o departamentos, sea clara y útil.

+ Contar con formatos especiales para el control de la información.

+ El contenido de la información deberá cubrir con las finalidades especificadas y los medios formales para transmitir la comunicación.

Para lograr este tipo de comunicación es necesario organizar juntas periódicas entre los miembros de las áreas para evaluar resultados, reafirmar objetivos y aportar ideas para hacer óptimo el proceso de comunicación.

II Un 43% contestó que los sistemas y procedimientos de trabajo son diseñados técnicamente pero que no son revisados periódicamente, contra un 34% que menciona que el trabajo se realiza por sentido

común. Con estos resultados se deduce que los sistemas y procedimientos de trabajo no están actualizados, por lo que el trabajo se realiza con procedimientos obsoletos o definitivamente sin ellos, contando así la organización con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran agilización.

La solución a tal caos es la elaboración de sistemas y procedimientos actualizados, simplificados, claros y concisos, que permitan la optimización de actividades.

Asimismo, es necesario que se implementen mecanismos que permitan la evaluación periódica de la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos.

III Del personal entrevistado, 50% expresó que las políticas y objetivos de la organización no están claramente definidos, pero no son desconocidos del todo por el personal. Con base en lo anterior, los empleados no cuentan con guías de acción específicas y claras.

Para evitar este problema, es necesaria la realización de un Manual de Organización para cada área de la empresa. Dicho Manual es sumamente importante ya que servirá para que el personal conozca

cuáles son los objetivos de la organización, objetivos y políticas del área, los de su puesto, sus funciones específicas, la gente a la que va a reportar su trabajo y, en su caso, la gente que está a su cargo.

- IV En lo referente a cómo se realizan las actividades, el 47% contestó que no se programan eficientemente, pero no se realizan en forma caótica del todo; un 33% contestó que se percibía improvisación y se trabajaba al día, mientras que 20% dijo que se programaban eficientemente.

Por estos resultados se observa que definitivamente no hay programación de actividades y faltan técnicas de control y evaluación de resultados. Las técnicas existentes no permiten evaluar correctamente los logros alcanzados, por lo cual es difícil establecer un seguimiento para determinar el avance de las actividades y programas de trabajo y detectar desviaciones.

Lo recomendable para solucionar esta deficiencia es que se lleve a cabo un estudio para detectar las actividades que deben estar sujetas a control. Este estudio deberá incluir diagramas de flujo de las funciones principales para identificar procedimientos que requieran de una evaluación continua. Las medidas de control establecidas debe-

rán determinar el grado de avance de actividades, programas y proyectos.

Así mismo las áreas y departamentos deberán implementar el diseño de un calendario de actividades planeado, el que se realizará durante un período de tiempo, estableciendo metas y objetivos realistas a corto, mediano y largo plazo, con el objeto de ser alcanzados por el personal involucrado.

5.3.4 SISTEMA ESTRATEGICO

I De acuerdo a datos obtenidos, existe una delegación deficiente de autoridad; el 43% dice que el jefe toma en cuenta las ideas de los demás pero no son consideradas y el 34% menciona que las decisiones siempre son impuestas por la autoridad. lo que muestra que las decisiones dentro del grupo de trabajo frecuentemente son impuestas por los altos niveles de dirección.

Esto provoca que las áreas de la organización carezcan de equilibrio entre las funciones y la autoridad que se les ha otorgado, al centralizar la autoridad en un único nivel.

Para evitar que esto siga sucediendo, es necesario que el personal con mando de las diferentes áreas delegue proporcionalmente las funciones y la autoridad, de acuerdo a los requerimientos de

la dependencia, motivando así a los niveles intermedios a que participen en la toma de decisiones, ya que en muchas ocasiones son los empleados los que tratan directamente con algunos aspectos del trabajo en lugar del personal con autoridad o altos niveles ejecutivos, por lo que conocen perfectamente todas sus consecuencias e importancia.

- II El personal expresó en un 53% que se hace un análisis superficial de los problemas con objeto de cumplir un trámite. Esto provoca que los problemas no se resuelvan y, al contrario, se hagan más grandes.

Lo óptimo en este caso es llevar a cabo un análisis amplio y abierto de los problemas e integrarlo con las personas más involucradas con éste, buscando así la participación del personal intermedio en la resolución de problemas que afecten a su departamento, propiciando el mejoramiento de la unidad de trabajo. Aunado a esto, deberá existir un control a tal análisis efectuado por los jefes inmediatos.

- III En lo relativo al estilo de dirección, el 42% de la muestra opinó que es autoritario. Los jefes ge

neralmente no toman en cuenta las ideas de los empleados ni permiten su participación en la toma de decisiones. Un factor que afecta al estilo de dirección es la falta de continuidad que una organización requiere en sus planes y programas de trabajo para funcionar eficientemente, lo que provoca que los dirigentes sólo se interesen en el rendimiento a corto plazo.

La solución para este problema es que los jefes deleguen de manera proporcional las funciones y la autoridad, así como que establezcan una relación más estrecha con los subordinados.

5.4 CONSIDERACIONES VIABLES PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN PEMEX

El objeto del Desarrollo Organizacional es adoptar la organización al cambio. Para esto, es necesario elaborar un programa de trabajo, el cual debe estar compuesto por las siguientes cuatro etapas:

- 1) Designación del Responsable ante el Programa de Trabajo.

Se recomienda que en caso de Petróleos Mexicanos se hagan cargo del proyecto los departamentos de: Fer-

sonal, Desarrollo Institucional, y Contraloría Interna. Debido a que estas áreas cuentan con los recursos humanos y técnicos para llevar a cabo el programa.

2) Definir el Sistema Receptor.

Es importante determinar cuál será el sistema o subsistema de la Empresa Pública que será beneficiado a través del proyecto de mejoramiento. Particularmente, en este caso se considerará a la totalidad de la organización debido a la naturaleza y objeto del estudio.

3) Diagnóstico de la Situación.

Previo al diagnóstico se deberán cumplir las fases preparatorias:

- * Período de Sensibilización. Educar al personal involucrado en el diagnóstico.

- * Elaboración del Proyecto de Diagnóstico.

Durante este período de educación, el personal irá adquiriendo conciencia de la necesidad de mejorar y de cambio a nuevas situaciones. La sensibilización facilitará tanto la colaboración en el diagnóstico como propiciar actitudes más flexibles para la fase de introducción de cambios.

Las fases a considerar para evaluar la situación de trabajo de Petróleos Mexicanos son:

A) Objetivos de Trabajo.

- Sistemas y Procedimientos de Trabajo
- Objetivos y Políticas de la Organización
- Grado de Interdependencia de Departamentos y Puestos
- Asignación de Facultades de Mando y de Decisión

B) Funciones Administrativas.

- Aprovechamiento de Recursos Humanos, Materiales y Técnicos
- Coordinación entre las Areas de la Organización
- Evaluación y Control de Resultados
- Planeación de Funciones y Actividades

C) Procesos Sociales.

- Solución de Problemas
- Manejo de Conflictos
- Relaciones Interpersonales
- Colaboración en los Grupos de Trabajo
- Dirección del Grupo de Trabajo
- Motivación en los Grupos de Trabajo
- Toma de Decisiones

4) Plan de Cambio.

El plan debe dirigirse a la solución de problemas diagnosticados, a la superación de las deficiencias o, en términos generales, a la proyección del mejora-

miento y desarrollo del sistema receptor.

Se busca realizar una guía funcional para la acción, el diseño de un instrumento que permita avanzar de manera sistemática en las actividades necesarias para el logro de los objetivos deseados.

El plan de cambio deberá incluir lo siguiente:

- + Objetivos y Prioridades del Cambio
- + Definición Precisa de los Cambios Pretendidos
- + Programa de Sensibilización del Sistema Receptor
- + Programa de Difusión de los Cambios
- + Alternativas y Estrategias para el Cambio
- + Introducción de los Cambios
- + Estabilización del Sistema Respecto a Inovaciones
- + Sistema de Retroalimentación de Resultados

CONCLUSIONES

La empresa pública es producto de las políticas nacionales y debe estar sujeta a ellas sin perder de vista su carácter empresarial y, en consecuencia, debe igualmente atender a exigencias de eficiencia y productividad, con estricto control en el cumplimiento de las políticas, los objetivos, los programas y los presupuestos. Uno de los propósitos centrales que deben perseguir las empresas públicas será la calidad y oportunidad de la oferta de los bienes y servicios que producen.

Desafortunadamente, dentro de la Administración de Femex no se han resuelto los problemas a fondo a causa de los errores de la administración interna. Como consecuencia, no se ha alcanzado el logro de la eficiencia de la empresa.

En tal caso, Femex presenta problemas graves de alto grado de burocratización de los cuales se derivarán efectos y consecuencias nocivas que repercutirán directamente en su funcionamiento. Uno de los efectos principales es el alto volumen de gente que trabaja en la empresa, ocasionado por la aceptación desmedida de empleados que no necesariamente cumplen con los requisitos indispensables para desempeñarse

adecuadamente dentro de la organización. De esta forma se crea una cadena interminable de problemas como: desequilibrio orgánico funcional, falta de estabilidad en los puestos, carencia de espacio, personal improductivo.

En lo referente a la organización funcional y operativa de la entidad, cabe destacar la carencia de sistemas actualizados y eficientes de planeación, evaluación y control. Así, en la medida que no existan políticas y objetivos bien definidos y conocidos por todo el personal, sistemas y procedimientos actualizados, actividades establecidas y programadas, y un análisis profundo de los problemas existentes, será muy difícil lograr la salud completa de Petróleos Mexicanos.

Otro fuerte problema es la falta de integración y coordinación de las áreas funcionales, problema común y existente también en empresas privadas, provocado básicamente por la división de criterios, relativa al peso e importancia que los individuos le dan a su propia área de trabajo en comparación con las demás y a la falta de una visión global e integral de la empresa. Aunado a lo anterior, se puede detectar la carencia de espíritu de grupo, influenciado esto de determinada manera por el ambiente y la cultura prevalecientes en la organización, acabando así de mermar aún más las relaciones interpersonales.

La falta de involucración con el personal y el carente reconocimiento al trabajo realizado por parte de los jefes, se hace patente dentro de la entidad, conllevando todo esto al establecimiento de relaciones de trabajo tensas o distantes entre jefe y subordinado, desconociendo el jefe permanentemente las inquietudes, ideas y necesidades de los empleados, aspectos no por demás importantes para detectar a través de la gente que está en contacto directo con las labores cotidianas, formas innovadoras para realizar tareas u operaciones, identificar bajas de productividad en la gente y estimular y reconocer el desempeño del empleado cuando así sea necesario.

La centralización del poder de decisión es un serio problema que impide la participación abierta de los subordinados en la toma de decisiones. Así mismo, el estilo de dirección adoptado por los superiores no es el adecuado ya que provoca que el empleado trabaje como un agente ajeno a la organización, dado que no se le hace participe de las decisiones y logros de la empresa, tratándosele simplemente como un medio manipulable para la realización de trabajos y no como un ente con un sistema complejo de necesidades y un amplio potencial de capacidades.

La vida de las organizaciones dependerá en gran medida de la interacción con el medio ambiente su funcionalidad y eficacia e, incluso, su sobrevivencia

estará basada en gran parte de su capacidad de autotransformación interna de acuerdo a los cambios que se gesten en el medio interno y que sean absorbidos por la organización, así como de su adaptación a las nuevas expectativas. Para que se lleve a cabo este cambio, en Petróleos Mexicanos se deben establecer objetivos claros, alcanzables y congruentes.

Factor fundamental para el funcionamiento de la organización es el elemento humano, por lo que debe de considerársele permitiendo su participación en algunos niveles de decisión, satisfaciendo su conjunto de necesidades fundamentales cuidando el grado de diferencias psicológicas y socioculturales de cada individuo.

La base del cambio deberá estar sustentada también en la modificación del sistema social, cambiando así la perspectiva de un ambiente organizacional viciado por años con burocracia e ineficiencia, factor que coadyuvará indirectamente para que la organización funcione de manera adecuada, con el objeto de disminuir al mínimo la contraposición entre individuos e institución.

Para que las funciones administrativas se lleven a cabo con eficacia, así como los puntos anteriores se puedan cumplir, es necesario que se lleve a cabo un saneamiento de la empresa desalojando personal

incompetente y, por ende, desestructurando departamentos no funcionales e incorporando pasantes y profesionales egresados de universidades particulares con el solo hecho de introducir gente preparada con amplios conocimientos, con claro compromiso social y que estén a la altura de la responsabilidad que implica dirigir y administrar los recursos de la nación; posteriormente, se deberán actualizar manuales de organización, establecer sistemas y procedimientos adecuados, planear y evaluar las actividades a realizar y analizar e identificar los problemas mediante una metodología previamente establecida.

Los resultados obtenidos de la investigación para la aplicación del Desarrollo Organizacional en la Administración Pública han sido parciales dado que han buscado identificar los principales vicios y problemas de la organización, a tal grado que no se podría hablar de una aplicación total del mismo en éste ambito ya que no se concibe al organo público como un sistema total, por lo que cualquier cambio que se intente implementar generará mejorías aisladas y superficiales pero nunca un cambio significativo.

Ahora que se impone un nuevo orden en la vida económica, política y social del país y se abre una

nueva etapa de desarrollo industrial, debemos saber administrar nuestros recursos y eficientar la planta productiva.

El futuro de México dependerá en gran medida de la productividad y competencia de la industria frente a la apertura económica y de la capacidad de los directores generales para sanear y modernizar las entidades públicas, en este caso, en el área estratégica como lo es Petróleos Mexicanos.

Finalmente, creo que la actividad del Desarrollo Organizacional es una obligación derivada de un compromiso con el logro de la productividad y eficiencia en las organizaciones, en este caso, en la Empresa Pública.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Empresas Teoría y Práctica.
Reyes Ponce Agustín.
Ed. Limusa México D.F 1982
Tomo 2
- Administración General: Un Enfoque Analítico.
Berg, Norman A.
Ed. Cecsá México 1986
- Administración Moderna.
Biblioteca Práctica de Negocios.
Ed. Mc Graw Hill.
- Administración en las Organizaciones Enfoque de
Sistemas y Contingencias.
Kust, Fremont E.
Ed. Mc Graw Hill México.
- Ciencia de la Conducta para el Desarrollo
Organizacional.
French L. Wendell y Bell, H. Cecil Jr.
Ed. Diana México D.F 1979
- Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo
Organizacional.
Sheen, Edgar H.
Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A
México D.F 1970
- Desarrollo Organizacional Diagnóstico y Acción.
Laurence Paul R.
Ed. Fondo Educativo Inyteramericano Bogota 1973
- Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral.
Achilles de Faria Mello Fernando.
Ed. Limusa México D.F 1983
- Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y
Tecnología.
Marquiles Newton Tr. Vicente Fando.
Ed. Diana México D.F
- Desarrollo Social Y Organización: Problemas Y
Perspectivas del Mejoramiento Deliberado.
Varios Autores.
Ed. IEE, S.A México D.F 1975
- Dirección y Organización de Empresas Públicas y
Privadas.
Fernando M. Fernandez Escalante.
Ed. Macchi Argentina 1973

- Estadística para Economistas y Administradores de Empresas.
Shao Stephen P. Tr. Romero E. Madrigal.
Ed. Herrero Hermanos México 1985
- Estilo Eficaz de Dirigir
Hersey, Paul y Blandchard, Ken H.
Ed. UDH México D.F 1981
- La Sociología y La Teoría Moderna de Los sistemas
Buckley
Ed. Amorrortu Editores Buenos Aires 1973
- Organizaciones y Administración: Un Enfoque de Sistemas.
Leon Betancurt, Alberto.
Ed. Norma Bogota 1985
- Positive Management Practices
Beck Arthur C, Ellis D.
San Francisco California 1986
- Problemas de La Administración de Empresas
Guzman Valdivia, Isac.
Ed. Limusa-Wiley México 1965
- Psicología de Las Organizaciones: Experiencias
Kolb, David A, Irwin M. Robin, M. Mc Intyre.
Traducción: Luisa Brignardello
Ed. Prentice Hall México
- Sistemas y Procedimientos Administrativos:
Metodología Para su Aplicación en Instituciones
Privadas y Públicas.
Kramis Joubland Jose Luis
Ed. Mc Graw Hill México