

BIBLIOTECA UNACH  
INFORMATICA Y POSGRADO



UNACH



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I

LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO FEDERAL  
ELECTORAL, EN EL DISTRITO 09 DE TUXTLA GUTIERREZ,  
CHIAPAS.

TESIS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

ROBERTO CARLOS ABARCA AGUILAR

DIRECTOR DE TESIS

DR. JULIO ISMAEL CAMACHO SOLIS

REVISORES

CUERPO ACADEMICO

"ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, VANGUARDIA,  
CULTURA, FUNCIONALISMO Y TRABAJO"

DR. MANUEL DE JESUS MIGUEL LIEVANO

DR. HILARIO LAGUNA CABALLERO

MTRO. ROGER HIRAM GORDILLO RODAS

DR. JOSÉ ROBERTO TREJO LONGORIA

TUXTLA GUTIERREZ, AGOSTO 2013



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
Facultad de Contaduría y Administración C-I  
Coordinación de Investigación y Posgrado



*"Construyendo valores y actitudes. Gestión 2010-2014"*

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  
Junio 27 de 2013  
Oficio No. CIP/287/13

**C. ROBERTO CARLOS ABARCA AGUILAR**  
**CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**  
**CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**PRESENTE.**

Por este medio me permito informarle que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, EN EL DISTRITO 09 DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha mayo 24 de 2013, suscrito por el Dr. Julio Ismael Camacho Solís, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE  
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA  
DIRECTOR



## DEDICATORIAS

A **Dios** por permitirme llegar a este momento y nunca abandonarme.

A mi Papa **José Natividad** por ser el ejemplo del hombre que quiero ser.

A mi Mama **Tere** quien con su apoyo y cariño incondicional hizo posible esto.

A mi **familia**, porque cuando la necesite estuvo para mí.

A **Yuleni**, porque es su amor el que me impulsa a querer ser mejor.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al **Dr. Julio Ismael Camacho Solís**, asesor de esta tesis, por el tiempo que me dedico, así como por su disposición y sus valiosos consejos para la elaboración de la misma.

A la **Lic. Lucila Girón López** por tener siempre la disposición de apoyar a esta empresa, en todo lo que necesite; de la misma forma al **Instituto Federal Electoral** por todas las facilidades otorgadas durante el proceso.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para hacer posible esta tesis.

# INDICE

## Capítulo 1. PROBLEMATIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	1
1.2 Objetivos de investigación.....	3
1.2.1 Objetivo general .....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 Delimitación espacial.....	3

## Capítulo 2. CONCEPTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Definición .....	4
2.2 Antecedentes .....	5
2.2.1 Entrenamiento en laboratorios de sensibilización .....	6
2.2.2 Investigación y retroalimentación de encuestas .....	7
2.2.3 Surgimiento de la investigación-acción.....	8
2.2.4 Surgimiento de los enfoques socio-técnicos y socio analíticos de Tavistock .....	8
2.2.5 Segunda generación del D.O.....	8
2.2.6 Desarrollo organizacional en México .....	10
2.3 Características .....	16
2.4 Supuestos y Premisas .....	16
2.5 Objetivos .....	17
2.6 Fases .....	18
2.7 Modelos .....	20
2.7.1 Modelo de Likert .....	20
2.7.2 Modelo de Grid .....	22
2.7.3 Modelo de Lawrence y Lorch.....	23
2.7.4 Modelo de Reddin o Teoría 3-D.....	24
2.8 Conceptos Básicos .....	26
2.8.1 Organización.....	26
2.8.1.1 Definición.....	27

2.8.1.2	Complejidad de las organizaciones .....	27
2.8.2	Paradigma .....	28
2.8.2.1	Racionalidad y la tarea .....	29
2.8.2.1.1	Teoría clásica de la administración .....	29
2.8.2.1.2	Administración científica del trabajo .....	30
2.8.2.1.3	Modelo de burocracia .....	32
2.8.2.2	Paradigma social-humano .....	33
2.8.2.3	Paradigma de los sistemas y el entorno .....	41
2.8.2.3.1	Teoría general de sistemas .....	42
2.8.2.3.2	Teoría de contingencia .....	43
2.8.2.4	Paradigma de la tecnología, la sociedad del conocimiento y la virtualidad organizacional.....	44
2.8.3	Diagnostico Organizacional .....	45
2.8.3.1	Principales Modelos de Diagnostico Organizacional .....	46
2.8.4	Cambio .....	51
2.8.4.1	Cambio organizacional .....	51
2.8.4.2	Resistencia al cambio .....	52
2.8.4.3	Cambio planeado.....	53
2.8.5	Clima Organizacional.....	55
2.8.5.1	Concepto .....	56
2.8.5.2	Importancia para las instituciones.....	57
2.8.5.3	Implicación con el Desarrollo Organizacional .....	57

### Capítulo 3. CONTEXTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1	Antecedentes del Instituto Federal Electoral.....	59
3.2	Atribuciones .....	63
3.3	Principios rectores .....	64
3.4	Misión y visión .....	65
3.5	Estructura orgánica.....	65
3.5.1	Órganos directivos.....	66
3.5.2	Órganos técnicos-ejecutivos.....	70

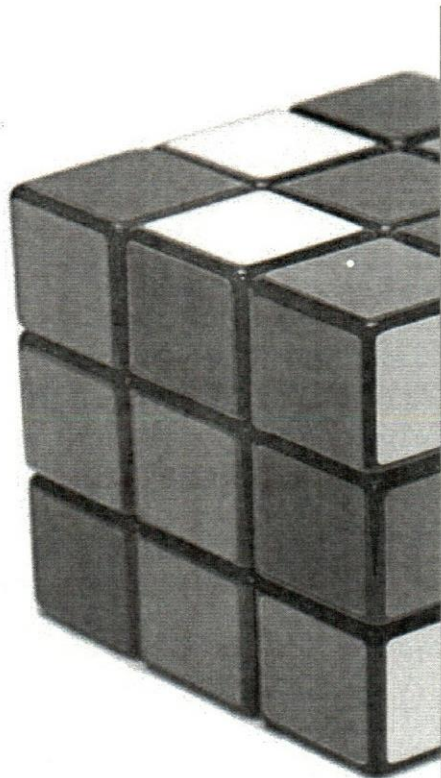
3.5.3	Órganos de vigilancia .....	71
3.6	Servicio Profesional Electoral .....	72
3.6.1	Origen.....	73
3.6.2	Formas de acceso .....	74
3.7	Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación	
	Institucional.....	75
3.7.1	Desarrollo Organizacional.....	76
3.8	Distrito 09.....	78
3.8.1	Información General de Tuxtla Gutiérrez.....	78

#### CAPITULO 4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1	Tipo de investigación .....	81
4.1.1	Tipo de estudio .....	81
4.2	Hipótesis de investigación .....	82
4.2.1	Variables.....	82
4.3	Selección del universo de investigación .....	83
4.3.1	Delimitación de la muestra.....	83
4.4	Selección, diseño y aplicación de las técnicas de investigación....	84
4.4.1	Cuestionario.....	86
4.5	Procesamiento de resultados .....	89
4.5.1	Tabulación de datos por pregunta .....	90
4.5.2	Calificación por subsistema .....	95
4.6	Análisis de los resultados .....	96
4.7	Propuesta o modelo.....	98
4.7.1	Propuesta de mejora.....	99
4.7.2	Modelo de Cuestionario para medir el clima organizacional.....	103
4.7.3	Recomendaciones .....	106
5	CONCLUSIONES .....	107
6	BIBLIOGRAFIA.....	109
	ANEXOS	

# CAPITULO 1

## PROBLEMATIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO



*"Toda dificultad eludida se  
convertirá más tarde en un  
fantasma que perturbará  
nuestro reposo"*

*Frederic Chopin*



# **LA IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, EN EL DISTRITO 09 DE TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.**

## **CAPITULO 1. PROBLEMATIZACION DEL PROBLEMA DE ESTUDIO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO**

Desde la creación del Instituto Federal Electoral (IFE) en 1990, se modificó la forma en que se realizaban las elecciones de autoridades en el país, en atención a las necesidades de imparcialidad, certeza, transparencia y legalidad en el proceso electoral.

El IFE ha logrado instaurar 300 distritos electorales en todo el país, de los cuales el distrito 09 corresponde a la zona urbana de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; desde donde mediante una estructura propia se ejecutan los procedimientos que marca el sistema de planeación institucional.

En el 2010 dentro del proceso de planeación que se plasmó en el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional fue descrito como uno de los componentes fundamentales de la estructura del IFE la implementación de Desarrollo Organizacional (DO), como una estrategia para optimizar el desempeño de la organización y consecuentemente de crecimiento institucional.

Considerando que en teoría la implementación se haría efectiva a inicios de 2011, los resultados en Desarrollo Organizacional dentro del Distrito 09 del IFE son imperceptibles a la fecha. Esto se debe en gran medida a que la implementación del Desarrollo Organizacional estuvo subordinada a la ejecución del proceso electoral 2012, cuya importancia absorbió la atención en la dirección del instituto.

Se espera que próximamente comience a aplicarse los principios de Desarrollo Organizacional en el Instituto. Aunque es prácticamente imposible garantizar el éxito de esta estrategia, si es factible reducir el riesgo de fracaso a través de la generación de las condiciones óptimas para su aplicación.

Sin embargo, existe un desconocimiento respecto a si existen o no tales condiciones. Es conocido que para que estas condiciones existan es necesario contar con un **Clima Organizacional** satisfactorio, que permita y propicie el desarrollo y los cambios planificados. Esto conlleva reconocer el nivel de satisfacción de los colaboradores como un factor de gran importancia para la productividad y desarrollo de la compañía.

Un colaborador que se sienta a disgusto, que no esté motivado, que no esté de acuerdo con los procedimientos o el ambiente laboral, corre el riesgo de convertirse una persona ineficiente, que tiende a retrasar las actividades que se le confieren y puede ser incluso un lastre para la función de la organización.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia que pretende crear una cultura organizacional eficiente, con colaboradores que puedan ser competentes en el desempeño de las funciones, en un ambiente que permita el desarrollo personal e institucional. Por lo tanto su correcta implementación en el distrito 09 del IFE es esencial. Sin embargo, es fundamental que exista una adecuada preparación del terreno en el cual va a operar.

La necesidad de diagnosticar el estado en que se encuentra la organización, repercutirá en la eficiencia en la implementación de los principios de DO dentro del IFE. Es necesario antes de ejecutar un cambio planeado determinar cuan modificable es la organización.

Los beneficios que ofrece el desarrollo organizacional podrán reflejarse en un adecuado clima laboral dentro de la institución, en mejores relaciones tanto entre los colaboradores, como entre la institución y el colaborador.

# CAPITULO 2

## CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO



*"Concédenos que no  
busquemos tanto ser  
entendidos como entender"*

*San Francisco de Asís*

El Desarrollo Organizacional puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

## **2.2 Antecedentes**

Teilhard (1870) señalaba: "El pasado me ha revelado la estructura del futuro"; sin desestimar el aire poético que trae esta frase impregnada, es conveniente reconocer su certeza. Para entender lo que al día de hoy representa el Desarrollo Organizacional, tenemos que volver nuestra atención a todas aquellas unidades que se sumaron para completar su actual significado.

Este precisamente es el móvil del primer capítulo, señalar puntualmente las aportaciones, esfuerzos y hechos más importantes que sirven como antecedentes a esta investigación, el objetivo es proporcionar al lector elementos que sirvan para entender la evolución que ha tenido esta estrategia, teniendo así un panorama más objetivo de su presente.

El desarrollo organizacional ha evolucionado durante los últimos años y se ha constituido en el proceso por excelencia para el logro de una mayor eficiencia, eficacia y competitividad organizacional.

Su historia está plagada de insinuaciones, que comenzaron formalmente a producirse –aunque sin concretarse- a partir de la Segunda Guerra Mundial, con los trabajos de científicos que buscaban mejorar la producción.

Diversos autores han expresado su opinión respecto su origen, por ejemplo Hornstein lo sitúa en el año 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en EUA. Pues allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo y en medio de los

En estas sesiones los participantes se reunían con un entrenador y un observador en grupos de entrenamiento en habilidades básicas, durante este proceso el observador anotaba todas las interacciones que ocurrían para después retroalimentar al grupo. Este proceso evoluciono hasta la creación del Laboratorio Nacional de Entrenamiento.

Una década más tarde surgió un problema, con la complejidad de las organizaciones se frustró la transferencia de habilidades descubiertas en el laboratorio hacia la solución de problemas organizacionales. Así fue como el entrenamiento de “equipos de la misma organización” paso a un “enfoque de la organización total”.

### **2.2.2 Investigación y retroalimentación de encuestas**

Se origina en las técnicas y metodología del Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (CIEUM). En el año de 1947 la Detroit Edison Company decidió encargar al CIEUM una encuesta que le ayudara a medir las actitudes, percepciones, conductas y reacciones de todos sus empleados.

Quienes se encargaron de llevar a cabo esta investigación fueron Likert y Floyd fundadores del centro de investigación, su interés no solo era conocer los resultados de las encuestas, sino averiguar cuál es la mejor forma de aprovechar esta información dentro de la empresa. (Robledo, 2012)

Descubrieron que si existía un ejercicio de retroalimentación, es decir, si el gerente analizaba junto con sus subordinados los resultados de la encuesta y en función de este análisis se planeaba que hacer, ocurrían grandes cambios. No se puede obviar el hecho de que cuando no se tomaban en cuenta la opinión del colaborador no hubiera cambios, pues es importante notar que en aquella época realmente no habría aun una gran visión humana del empleado.

### **2.2.3 Surgimiento de la investigación -acción**

La investigación- acción participante es la que se aplica con más frecuencia en el DO y se interrelaciona con las otras tres raíces que plantean French y Bell.

Para Robledo (2012) consiste en una indagación de la colaboración entre cliente-consultor, consta de un diagnóstico preliminar, de una recopilación de datos del grupo cliente, de una retroalimentación de datos del grupo cliente y de una planificación de la acción entre el grupo, el cliente y la acción.

### **2.2.4 Surgimiento de los enfoques socio-técnicos y socio analíticos de Tavistock**

La clínica Tavistock nace en la década de 1920, sin embargo su desarrollo comenzó durante la segunda guerra mundial, para aquel entonces influyeron en la aplicación de la psicología social a la psiquiatría, trabajos como W.R Bion con su teoría de comportamiento de grupo, John Rickman, terapia de grupo, así como Lewin por sus trabajos respecto al campo social e investigación -acción; fueron fundamentales para la clínica. (Roblero, 2012)

French y Bell (1996) describen una serie de teorías, conceptos y prácticas que emergen, denotando una evolución y que generan un Desarrollo Organizacional de segundo orden, a este lo llamaron Segunda Generación del Desarrollo Organizacional.

### **2.2.5 Segunda generación del Desarrollo Organizacional**

La Segunda Generación se caracteriza, principalmente por basarse en la 1ª generación, pero sus aplicaciones son mucho más complicadas y de múltiples facetas. Se centra en la transformación organizacional que es un cambio multidimensional de múltiples niveles: cualitativo, discontinuo y radical de la organización; esto implica un cambio paradigmático. Este cambio exige más demandas sobre el liderazgo de nivel más alto, más visión, más experimentación, más tiempo, y la administración de muchas variables

Como se puede observar en la Tabla No. 1, la segunda generación involucraba a un mayor número de variables lo que complicaba de sobremanera la aplicación de los resultados obtenidos a la empresa

<b>TEORIA</b>	<b>PRINCIPALES EXPONENTES</b>	<b>TESIS</b>
<i>Interés en la transformación Organizacional</i>	Amir Levy, Uri Merry	<i>Es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización que implica un cambio paradigmático</i>
<i>Interés en la cultura Organizacional</i>	Argyris, Schon y Senge	<i>Propone identificar hipótesis culturales que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas.</i>
<i>Interés en el aprendizaje organizacional</i>	Argyris y Senge	<i>Se concentra en las condiciones bajo las cuales aprenden los individuos, equipos y organizaciones</i>
<i>Calidad Total</i>	Joseph Juran, W. Edwards Deming y Armand Feigenbaum	<i>Trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente</i>
<i>Interés en la visión</i>	Marvin Weisbord,	<i>Se debe alentar a los miembros a compartir y desarrollar sus propias visiones, y afirma que una visión no se comparte hasta que se relaciona con las visiones personales de los individuos en toda organización.</i>
<b>TABLA 1. PRINCIPALES TEORIAS DE LA SEGUNDA GENERACION DEL DO<sup>1</sup></b>		

<sup>1</sup> Creado a partir de los escritos de FRENCH, Wendell L. y Bell en su libro "Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización", Editorial Prentice-Hall.

### **2.2.6 Desarrollo organizacional en México**

México, como parte del concierto internacional también adoptó al Desarrollo Organizacional como una estrategia empresarial. Pero como fue un movimiento paulatino. (Barbeyto et. al., 2011)

Tratar de hablar de los orígenes del Desarrollo Organizacional no es tan fácil, ya que no existe una definición muy clara en lo que respecta a sus inicios; sin embargo si es posible ubicar hechos, personas y lugares, así como describirlas en tiempo y situación.

Al tener una clara influencia de un país altamente desarrollado y tecnificado como lo es Estados Unidos de Norteamérica, hacia el final de los años 60's (1967-1968), el Desarrollo Organizacional llegó a México impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen norteamericano, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Los profesionistas al iniciar eran de origen extranjero, profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, implantando para ello técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral.

En México, el Desarrollo Organizacional comienza su práctica en Monterrey con la realización de seminarios avanzados en Administración de Personal organizados por el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, teniendo como expositores a John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y la teoría X – Y de McGregor. Las



actividades que realizan en este periodo, se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

En 1969 y 1970, se inician importantes movimientos en relación al desarrollo de la organización, generando resultados tales como la aparición de las primeras Gerencias de Desarrollo Organizacional; La promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en el tema; el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y como aspecto más relevante, aparecen los primeros especialistas Mexicanos en desarrollo de la organización, quienes empiezan a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre Desarrollo Organizacional. Invitando a Joe Bentley como instructor.

En la época de los 70's. se da una fuerte noticia en la cual anuncian la aceptación del Desarrollo Organizacional en México. Esta noticia se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados; así como, a la importancia que tenía para las empresas, regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar de una manera totalizadora a la organización, es decir, integrar a la tecnología, a la estructura y al aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad, así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

En 1971 y 1972, empresas como CYDSA, FAMA, CRISA Y GAMESA inician adoptando al este sistema como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y en éstos años, los profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en Desarrollo Organizacional impartido en el National Training Laboratories (NTL) de E.U.A.

Un hecho trascendental ocurrió en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde aparece el primer trabajo

de investigación para tesis de licenciatura, sobre Desarrollo Organizacional, el tema principal es CAMBIO.

El Dr. Darvelio Castaño Asmitia, pionero en Desarrollo Organizacional en México, presenta en la revista Zero en Conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización.

En los años de 1973 y 1974, se da el impulso más decidido al tema, agregándose a éste movimiento FIGUSA, HYLSA, DANDO y SERFIN, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, dan comienzo con programas de grupos pequeños de entrenamiento en el ITESM; y Bob Tannenbaum, quien invitado por DANDO (primer firma mexicana en servicios profesionales sobre Desarrollo Organizacional.), presenta sus teorías de liderazgo. Se publican en español los primeros libros sobre Desarrollo Organizacional de la editorial Addison Wesley Interamericana.

Nuevamente, se da la aparición en la Facultad de Contaduría y administración de la UNAM, 2 trabajos de investigación sobre el cambio, para tesis de licenciatura.

La Universidad de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1975 y 1976), comienzan a dar marcha con el primer programa de Maestría en Desarrollo Organizacional, con la colaboración de University Associates y el National Training Laboratories. Paralelamente, POLYCEL incorpora a su estructura el área de Desarrollo Organizacional; y en Vidriera Monterrey, Paul Hersey da a conocer sus teorías sobre el liderazgo situacional. El Grupo Alfa aparece haciendo intervenciones con programas de Assessment Center.

El Dr. Darvelio Alberto Castaño Asmitia hace una investigación en 1971 y 1978 que se enfoca principalmente a la revisión de los esquemas organizacionales de 36 empresas (nacionales industriales financieras y de servicios), motivado principalmente por conocer los procesos sociales.

La Universidad del Valle de Atemajac en Jalisco, da inicio con el programa de Maestría en Desarrollo Organizacional.

En éste periodo, la Dra. Graciela Sánchez Bedolla y la Lic. Elsi Escalante Dávila, llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la Tecnología en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales.

En 1986 El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional. En la UNAM se presentan 5 tesis de licenciatura, 2 en la Facultad de Psicología y el resto en la Facultad de Contaduría y Administración. La ULSA se mantiene con una tesis sobre Desarrollo Organizacional.

En 1987, comienzan a realizar el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad La Salle mantiene dos trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. El punto de interés se centra en la índole definición y el proceso del Desarrollo Organizacional.

En los últimos años de la década -1988 y 1989-, SITESA publica la segunda parte de los libros de la "Serie de D.O." de Addison Wesley Interamericana.

En Agosto de 1988, en la Cd. De Monterrey, se realiza el 1er. Congreso Continental de Desarrollo Organizacional. Se reducen los trabajos de tesis sobre el tema registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Universidad La Salle y dos más en la UNAM, una en la Facultad de Contaduría y Administración, y otra en Psicología. Los temas más tratados en éste periodo se refieren a la definición, índole valores, filosofía, objetivos y proceso del Desarrollo Organizacional. Asimismo, Ingrid Giesemann realiza una investigación a ejecutivos de empresas y consultores externos, para conocer la no conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención.

En ésta década, además de la "Serie de D.O." publicada por SITESA, se publicaron otros libros de gran interés sobre el tema; las editoriales más representativas fueron: LIMUSA, TRILLAS, CECSA, DIANA Y MC. GRAW HILL.

No obstante, lo anterior en México, hace aproximadamente dos decenios, se han practicado estrategias de intervención de cambio planeado en donde, salvo mínimas excepciones (grandes empresas), la mayoría de los empresarios se apoyan en estrategias "rápidas" que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, o que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, o que no sean muy costosas, que, casi inmediatamente, proporcionen la receta "mágica" que les permita resolver sus problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Esto quizá sea la permanente y honda preocupación por incrementar la cantidad y, a últimas fechas "obligados" por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicios, y a la poca importancia que se le da al trabajador, no obstante de que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de las ciencias del comportamiento.

No obstante el desarrollo de las organizaciones se está abriendo. El panorama nacional comienza a tomar mucha optimización, pues, actualmente, no solo se mantienen actividades pasadas dirigidas al campo mismo del Desarrollo Organizacional, como son la realización anual del Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, efectuado desde 1981 a la fecha; la continuación de los programas de Maestría y Diplomado impartidos, el primero, en la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad de Monterrey, y, el segundo, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México; así como los trabajos de investigación, para tesis de licenciatura, que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior (UNAM y Universidades incorporadas); sino que, además, se han abierto nuevas opciones para el quehacer educativo en D.O., ya que a principios de 1991, en la Cd. De México, un grupo de empresarios, abren el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) en donde inicialmente se impartían Diplomados en Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, posteriormente incorporaron los estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional.

### **2.3 Características**

Según Smart Solutions (2011) podemos distinguir del Desarrollo Organizacional una serie de características que sobresalen dentro de su metodología, como la dinámica y constancia en su proceso, el uso de intervenciones o su constante innovación en cuanto a los paradigmas y sistemas.

Fueron Newstrom y David (1993) quienes identificaron de manera esencial a 7 características en el Desarrollo Organizacional.

1. Valores humanísticos: Creencias positivas sobre el potencial de los empleados
2. Orientación a los sistemas: Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto
3. Aprendizaje a través de experiencias: Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.
4. Resolución de problemas: Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
5. Orientación hacia la contingencia: Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades
6. Agente del cambio: Se estimula, facilita y coordina el cambio
7. Niveles de intervención: Los problemas pueden ocurrir en cualquier nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.

### **2.4 Supuestos y Premisas**

Todo desarrollo es un cambio que se da en alguna parte de la empresa, y que la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes. La metodología que lleva el Desarrollo Organizacional se debe a una serie de premisas que ofrecen un

razonamiento diferente al que se venía dando hasta entonces y desembocaron en lo que al día de hoy es el desarrollo organizacional, a continuación se describen estas premisas (De Faria, 2004):

- El trabajo se organiza de tal modo que sean atendidas tanto las necesidades de las personas y de la empresa, es lo que tiende a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de lo que se produce
- Las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y autorrealización que, para concretizarse en comportamientos útiles, requieren condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo.
- Individuos cuyas necesidades básicas se resuelven, no atienden al estancamiento y a la responsabilidad. Por el contrario tienden a hacer más profundo su interés por un trabajo que les presenta desafío, responsabilidad y continuo progreso, en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potenciales
- Individuos funcionando en grupos que pasan por un proceso intencional y bien administrado de forma que conciencia sobre sus realidades desarrollan una fuerte identificación con las metas de este equipo
- El desarrollo y crecimiento se facilita por una relación honrada, humana y no manipulada
- Los cambios positivos fluyen naturalmente en los grupos que sienten una identificación entre sus componentes.

## **2.5 Objetivos**

Según Ramírez (2009) los objetivos del desarrollo organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano.

- 1) Mejorar la efectividad organizacional.
- 2) Potenciar las relaciones humanas.

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de conflictos o no conflictos, pues existe la creencia en los investigadores de que los directivos que solo manejan las relaciones formales carecen de habilidades para manejar las informales y por lo tanto, desconocen la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales que le otorga vida y sentido a la organización.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. El desarrollo organizacional cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, grupal u organizacional, pero se desarrollan estrategias generales de desarrollo organizacional donde se desarrollen actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

## **2.6 Fases**

Para Gaynor (2003) reconoce ocho etapas dentro del Desarrollo Organizacional, mismas que se describen a continuación:

### **1. Entrada**

Aparece la figura de un consultor o agente de cambio, quien tiene como principal misión clarificar los temas que se relacionan con el problema. El agente de

cambio también canaliza muchas de sus energías hacia obtener apoyo y compromiso de otros en el esfuerzo de cambio a realizar.

## 2. Start-Up o "Arranque / Encendido"

Esta es la etapa donde el consultor o el agente de cambio recolecta información respecto del problema y le provee feedback a la alta dirección de la empresa.

## 3. Apreciación y Feedback

El agente de cambio trabaja conjuntamente con la alta dirección de la organización en el desarrollo de un plan de acción que se orienta a corregir el desvío existente entre los resultados esperados y los realmente alcanzados.

## 4. Plan de Acción

Durante esta etapa se implementa el plan de acción. Comienza la puesta en práctica del proceso de cambio.

## 5. Intervención

El trabajo del agente de cambio durante esta fase consiste en proveer ayuda a la alta dirección para evaluar los progresos alcanzados durante el progreso de los esfuerzos hacia el cambio organizacional.

## 6. Evaluación

Iniciar retroalimentación continua en relación cliente-consultor. Escoger los métodos de evaluación adecuados, es decir, las entrevistas, los instrumentos, las hojas financieras, así como determinar el nivel de evaluación, como reacción, el aprendizaje, el cambio de comportamiento, impacto organizacional, impacto en la sociedad.

Hay dos cosas muy importantes en la evaluación, primeramente asegúrese de que la evaluación es confiable y en segundo que el método es práctico.



## 7. Adopción

En esta etapa los participantes organizacionales toman como propios los nuevos procedimientos y prácticas, y se amplía el alcance del cambio extendiéndolo a toda la organización.

## 8. Separación

Durante esta etapa el consultor o el agente de cambio se prepara para abandonar el esfuerzo de cambio. Esta es una de las etapas más críticas de todo el proceso ya que el agente de cambio debe asegurarse que las mejoras introducidas han de perpetuarse sin su presencia. Por supuesto esto es posible cuando el conocimiento y las habilidades del agente de cambio han sido transferidos a la organización.

### **2.7 Modelos**

Los modelos son integrados y complejos. Llegan a constituir una variedad de enfoques, para lo cual se desarrollaron conceptos y estrategias propias que varían unas de otras de manera considerable.

Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

#### **2.7.1 Modelo de Likert.**

Según Zambrano (2008) la teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Clima de tipo autoritario.
  - *Sistema I. Autoritario explotador.* Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - *Sistema II. Autoritarismo paternalista.* Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- Clima de tipo Participativo.
  - *Sistema III. Consultivo.* Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe

interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- *Sistema IV. Participación en grupo.* El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### **2.7.2 Modelo de Grid**

Blake y Mouton (citado por Zambrano, 2008) fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y pre programada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.
- Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural drag”.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

### **2.7.3 Modelo de Lawrence y Lorsch**

Zambrano (2008) señala a Lawrence y Lorsch, como los primeros abogados de la contingencia, pese a que no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Sin embargo, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

Lawrence y Lorsch (1967) no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Con este propósito, deseamos comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de diagnóstico, deseamos examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes. El apéndice metodológico de su libro proporciona gran cantidad de detalles referentes a estas dimensiones, así como las preguntas que han de formularse para obtener la información pertinente. La enumeración siguiente resume estas dimensiones y algunas preguntas relacionadas.

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.
- Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

#### **2.7.4 Modelo de Reddin o Teoría 3-D**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en proporción en el que es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. (Serralde, 2012)

Según este modelo la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de los resultados de su posición en la organización.

Según Reddin (citado por Serralde, 2012) los beneficios de la aplicación de ésta Metodología se reflejan en impactos medibles como:

- Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio
- Aumento en la flexibilidad de la organización
- Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno
- Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas
- El sistema organizativo basado en resultados se apoya en dos propulsores:

### **Congruencia Estratégica**

Permite a la alta dirección:

- Tomar conciencia y dominio sobre la ciencia del negocio
- Tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro de la organización.
- Contar con una estructura administrativa congruente con la estrategia.
- Acotar los resultados estratégicos que debe producir cada posición gerencial clave.
- Ligar todos los objetivos de la organización con el plan estratégico.
- Contar con un sistema de información al día sobre los factores claves del negocio.
- Dirigir su organización por resultados
- Identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

### **Efectividad operacional**

Con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización. Este proceso asegura que las cosas sucedan conforme a lo esperado, es decir, garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término con esfuerzo óptimo. Asegura la efectividad con la que las personas transforman

insumos en resultados, asegura la transformación de ideas en Hechos. (Serralde, 2012)

Por medio del proceso se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona con los resultados de su posición y con los resultados estratégicos de la organización.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas, tener en cuenta el significado de los objetivos y procurar por ellos.

El Sistema Organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional.

## **2.8 Conceptos Básicos**

Un concepto es una construcción integral del significado de una idea, que permite ayudar a entenderla. Este es el propósito del siguiente apartado que procura explicar los conceptos básicos que están relacionados con el tema, esto pretende crear a su vez, la construcción de un concepto más grande: el Desarrollo Organizacional.

### **2.8.1 Organización**

Resulta lógico pensar que -salvo hayamos nacido y vivido enclaustrados en una isla desierta- todos hemos pertenecido a algún tipo de organización y por tanto tenemos una noción de su significado. Las agrupaciones humanas son formales o informales según el contexto en el cual pertenezcan.

Entonces la concepción de una organización tiene un sentido ambiguo pues puede ser tan sencilla como compleja, a su estudio se ha dedicado prácticamente todas las ciencias desde distintos enfoques y su evolución es un claro reflejo de la evolución del hombre mismo.

Para Chiavenato (2000) las grandes organizaciones también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que se explicaran a continuación:

- Complejidad: A medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. En las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de las personas de manera indirecta.
- Anonimato: Importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta
- Rutinas estandarizadas: El ambiente es impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a crear grupos informales.
- Estructuras personalizadas no oficiales: configuran la organización informal, paralela a la formal.
- Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las competencias profesional o técnica.
- Tamaño: Característica determinante de las grandes organizaciones. Es el número de participantes que conforman la organización.

### **2.8.2 Paradigma**

Ciertamente el hombre ha vivido siempre en un paradigma, al menos desde que logro asociarse con otros de su misma especie para vivir, o más bien para sobrevivir. Desde entonces las decisiones que se toman de forma cotidiana fueron y son influenciadas por paradigmas; mismos que tienden a limitar la realidad y no advierten los problemas que se salen de esos límites.

Un paradigma es la forma en que visualizamos las cosas, refiere a la interpretación compartida de la realidad en un grupo de personas y se alimenta de sus conversaciones, hábitos y creencias. Esto crea un conjunto de reglas implícitas que orientan el rumbo que las acciones han de tomar.



Existen diversas definiciones de paradigma, pero fue Thomas Khun (2004) quien revolucionó el concepto, en su primer trabajo lo define como “realizaciones universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad”.

Partiendo de este supuesto un paradigma sirve como una especie de manual para solucionar problemas, funge como guía en la toma de decisiones, acciones y modela el comportamiento organizacional.

Dentro de todos, se puede reconocer a 4 paradigmas como los principales, estos son la racionalidad y la tarea, las relaciones humanas, el sistémico y contingencial, así como el más reciente: el paradigma tecnológico de la sociedad del conocimiento y las organizaciones virtuales.

Estos paradigmas siguen vigentes en la gran mayoría de las organizaciones y están influenciadas por la cultura y liderazgo que se desarrolla particularmente en cada organización. A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de los paradigmas antes mencionados.

### **2.8.2.1 Racionalidad y la tarea**

Este enfoque está principalmente dirigido a la racionalidad, el mecanismo y la tarea, por lo que muchas organizaciones y modelos de gestión contemporáneos rescatan gran parte de sus premisas. Surgió en el siglo XIX, pero tuvo mayor representatividad hacia la segunda década del siglo XX.

A continuación se describen cuáles son las principales teorías que componen a éste enfoque:

#### **2.8.2.1.1 Teoría clásica de la administración**

De acuerdo con Trejo (2012), la administración es coordinación sistémica del personal, y de los recursos al alcance del administrador, orientados al logro de los objetivos organizacionales, a través de la productividad y la obtención del máximo valor asignado por la sociedad.

Popularmente se reconoce a Henry Fayol (1916) como el padre de la teoría moderna de la administración, podemos destacar de él sus 14 principios básicos de la administración muchos de los cuales aún siguen vigentes.

Según Daniel (2012) los aportes de Fayol pretenden normar la organización hacia una "buena administración". El francés le asigna disciplina, concibe a la administración como un todo y a la organización como una sola de sus partes. Es el primero en concebir a la administración como un proceso y la organización como una estructura.

Para Daniel (2012) se pueden agrupar las aportaciones de Fayol en dos aspectos, primeramente la división de las áreas de trabajo en 6 funciones básicas:

- Funciones técnicas, relativas a la producción de bienes o servicios
- Funciones comerciales, que ejecutan actividades de compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras, encargada de la captación y administración
- Funciones seguridad, dedicadas a la protección de bienes y personas
- Funciones contables, relacionadas con balances, registros inventarios, etc.
- Funciones administrativas, cuya misión es integrar y coordinar, la tarea de las cinco funciones.

El otro aspecto importante que aporta el francés es su definición de administración, esta se funde con la definición de gestión a partir de cinco términos eminentemente funcionales, luego complementados por los principios generales de administración. Además no solo define a la administración sino que también lo ubica dentro de la organización.

#### **2.8.2.1.2 Administración científica del trabajo**

A partir de los planteamientos de Taylor (1911) a finales del siglo XX, surgen los primeros intentos de sistematizar una explicación del funcionamiento de las organizaciones y de proponer un nuevo modelo: *la administración científica del*

normas previamente establecidas, orientadas a dirigir minuciosa y sistemáticamente el desempeño de cada operario. (Daniel, 2012)

La limitación que presentaba la administración científica, era que fue preconcebida de la naturaleza humana y pretendía que el hombre se adaptara al trabajo. La empresa definía el puesto y sus necesidades, después seleccionaba según convenía, entonces el trabajador tenía que adecuarse a la mecánica del trabajo.

### **2.8.2.1.3 Modelo de burocracia**

El tercer pilar fundamental del desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos corresponde a Max Weber, un sociólogo alemán del siglo XIX y principios del siglo XX, que ejerció una gran influencia en la administración y dirección. Dirigido contra la teoría marxista de las formaciones económico – sociales, se basa en las construcciones mentales de “tipo ideal” que no refleja la realidad.

El término burocracia describe determinado tipo de organización social y las relaciones sociales que supone, en el cual el aspecto jerárquico administrativo a gran escala es el predominante. Esta corriente de pensamiento, su interpretación e implantación en la práctica desde finales del siglo XIX ha tenido y tiene aún en pleno siglo XXI una influencia e importancia trascendental. (Alhama, 2011)

En su famoso escrito Weber (1947) consideró a la burocracia como una forma de organización social, política y económica, que a su juicio constituye el instrumento fundamental del progreso social en el mundo occidental; ha llegado a reconocer que para su trabajo se inspiró en el estado mayor de Prusia. Para él burocracia y eficiencia son sinónimas, pues la primera es la suprema racionalidad sobre las relaciones sociales.

Las principales características de la organización burocrática de Weber (1947) son:

- La organización burocrática se basa en primer lugar en la eficacia de la autoridad disciplinada formalmente

- Las secciones que componen una organización administrativa actúan dentro de las respectivas esferas jurisdiccionales que fijan oficialmente su competencia.
- Las organizaciones de estas oficinas obedecen al principio de jerarquía y por ello, cada sección de grado inferior permanece bajo el control y la supervisión de la sección que se encuentra en el nivel inmediatamente superior en la escala jerárquica.
- Los actos administrativos, las decisiones y cualquier otro tipo de manifestación de voluntad de contenido normativo asumen una forma escrita y como tales deben ser archivados

Aunque sus estudios tuvieron gran influencia en los autores de su época y fue reconocida, también tuvo detractores que cuestionaban el ejercicio maximizado de un control imperativo sobre los seres humanos.

El cual podría ser considerado relativamente como un ejercicio coercitivo y autoritario, lo que limitaba la labor de los trabajadores exclusivamente a realizar lo que se les ordenaba.

### **2.8.2.2 Paradigma social-humano**

A partir de 1920 las organizaciones empiezan a ser vista de otra forma, distinta a la visión mecanizada que se tenía hasta este punto, fue cuando se empezó a verse desde la perspectiva de las ciencias sociales, esto con la incursión de los antropólogos, psicólogos y sociólogos en la materia.

En su inicio, el contexto que favoreció el nacimiento de este cuerpo de ideas se caracterizó principalmente por dos aspectos (Daniel, 2012):

- La crítica hacia el enfoque clásico, que cuestionaba la idea de un *homo economicus* que identificaba a un ser humano holgazán y cuya única motivación era la obtención de recompensas.
- El devenir de los nuevos acontecimientos sociales como el crecimiento del poder sindical y la aprobación de algunos “derechos” laborales por parte del estado.

Roblero (2012) señala como uno de los hombres que monto las bases para la solución de los problemas prácticos del comportamiento humano dentro de la organización a Hugo Munsterberg, psicólogo alemán a quien se le considera padre de la psicología industrial.

En sus inicios el enfoque social-humano enfatiza sus estudios en la motivación, el liderazgo y la dinámica de grupos. Posteriormente aparecieron nuevos autores que contribuyeron significativamente a este paradigma, de los cuales se describen a continuación sus aportaciones (Roblero, 2012):

- Elton Mayo

Daniel (2012) señala que la aportación de Mayo se cristalizó en los resultados obtenidos de él y su equipo en la planta de Hawthorne. La histórica experiencia en la Western Electric Company puso en entredicho la visión unidireccional del hombre racional.

Estas pruebas consistían en alterar el contexto laboral a las trabajadoras y ver sus reacciones, con pruebas como de iluminación, acondicionamiento de su área o intercambio de personal entre áreas.

Daniel (2012) describe las conclusiones que dejó esta investigación fueron las siguientes:

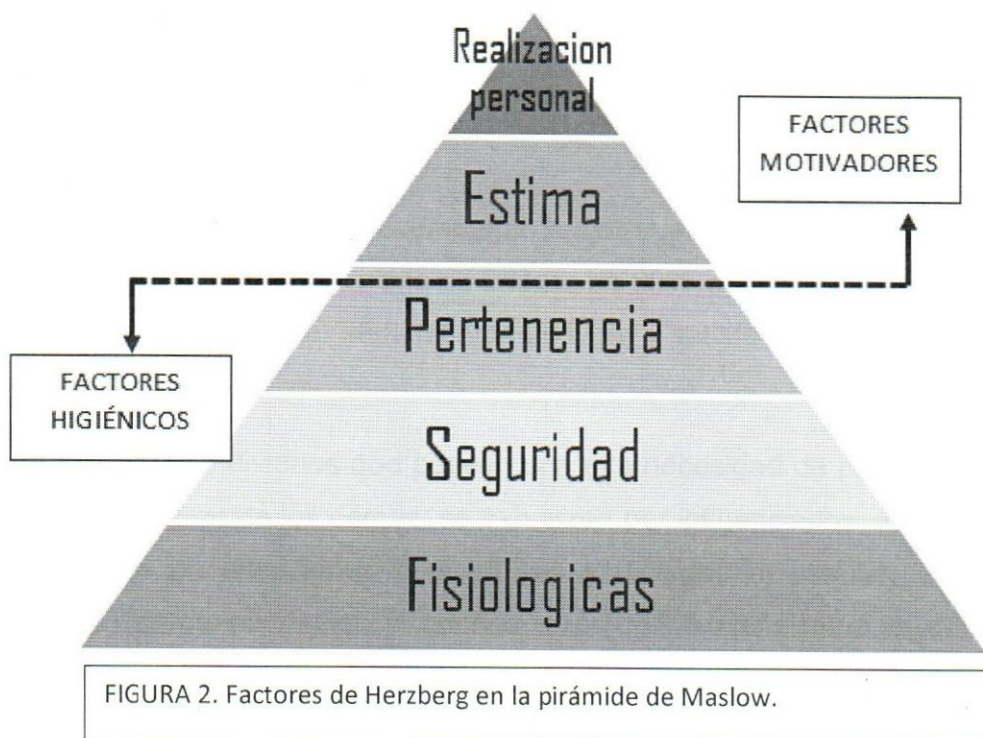
- La productividad de cada empleado no está supeditada por su fuerza física o las recompensas materiales que recibe, sino que se halla causada por las normas sociales y las expectativas generadas por su entorno, en particular, por su grupo inmediato de trabajo. Gracias a ello comienza a visualizarse que la persona más que adquirir capacidad técnica debe desarrollar sus capacidades sociales si es que quiere integrarse al grupo. Según este enfoque, cuanto más se integre al grupo mayor será la productividad consecuente.

- Frederick Herzberg

Según Herzberg (citado por Chiavenato, 1997) propuso una teoría de dos factores de motivación. En el primer grupo denominado *factores higiénicos* se compone por las políticas y la administración de la organización, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad social, empleo y vida personal.

A estos elementos se les considera insatisfactorios, en el sentido objetivo de no causar insatisfacción, es decir su presencia no genera satisfacción pero tampoco provoca lo contrario. En cambio, si no existieran estos factores se crearía una insatisfacción.

El segundo grupo Herzberg incluye el logro, reconocimiento, trabajo interesante, avance y crecimiento laboral. Su existencia, o la falta de ello propician sensación de satisfacción o no. Estos factores los denomina *factores motivadores*. (Chiavenato, 1997). Lo anterior se representa en la Figura 2, donde se agrega a la pirámide Maslow la ubicación de los factores de Herzberg.



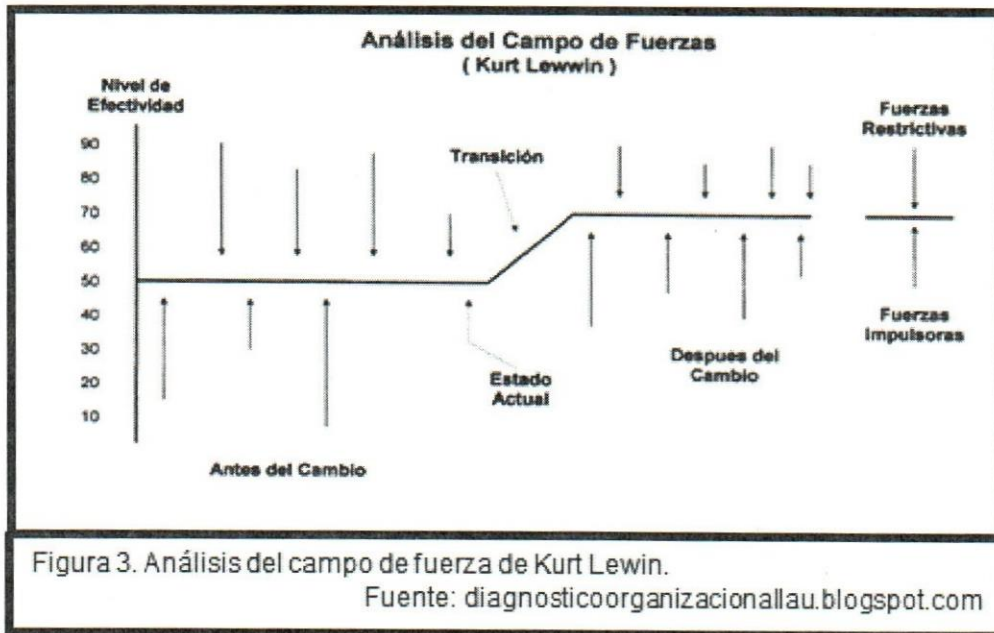
Él y sus colaboradores agruparon las respuestas en las necesidades expuestas y descubrió que la mayoría de las personas tienen presente estos pensamientos pero no en el mismo grado.

- Kurt Lewin

Psicólogo alemán nacionalizado estadounidense, es pionero en la psicología social y de la escuela de la Gestalt, fue el primero en introducir el término “dinámica de grupos”. Estudió los problemas de la motivación tanto de individuos como grupos y también acerca de las características de la personalidad. Enriqueció la teoría de la Gestalt y abrió su análisis dirigiéndolo hacia una teoría social de campo, así como concibió la definición de *espacio vital*. (Roblero, 2012)

La Gestalt renuncia al concepto de asociación entre elementos e incorpora el de organización, oponiéndose a la analítica, donde lo importante eran los elementos. Para la Gestalt lo importante es la organización pensada como un todo, como una totalidad unificada, como un conjunto de elementos relacionados entre sí. En consecuencia, lo importante es la relación y no la asociación.

Lewin (citado por Roblero, 2012) mantiene la idea de campo e isomorfismo en su concepto de *campo vital psicológico*, pero plantea este campo como el resultado del conflicto de distintas fuerzas y vectores en el aquí y el ahora, que influyen en la conducta en un determinado momento (Figura 3). Dicho campo también se ve influido por el pasado, pero es el presente el que lo reconfigura. Dedicó sus primeros estudios principalmente a grupos pequeños y destacó las ventajas de la participación entre los miembros de un grupo de trabajo, ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante la *dinámica de grupos*; sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios del comportamiento organizacional.



La *dinámica de grupos* estudia la estructura y el funcionamiento de los grupos sociales y los diferentes tipos de papeles que adoptan sus miembros. Sus funciones son flexibles y, por tanto, pueden variar cuando sus objetivos o actividades se modifican.

- Douglas McGregor

Tras analizar los programas de formación que recibían los dirigentes de las grandes corporaciones estadounidenses concluyo que los resultados derivados de la formación de personal dependían más de la concepción que la gerencia tiene de la tarea de dirigente: los dirigentes formados cambian su mentalidad y su comportamiento, pero no en función del programa formativo sino por lo que ellos saben de la política de la dirección y que resalta por medio de los programas. (McGregor, 1969)

La política de dirección es esencialmente una función de un conjunto de hipótesis sobre la naturaleza humana y sobre los comportamientos individuales que se desprenden. A este pensamiento lo denomino *Teoría X*, como el enfoque tradicional



acerca de la dirección y el control, y la *Teoría Y* que representa un cambio en la visión tradicional de la dirección y control que permitirían mejorar las relaciones con los trabajadores y el nivel de cooperación entre ellas.

Puede asociarse a la concepción de un individuo una positiva y una negativa, *teoría X* y *teoría Y* respectivamente. Amoros (2007) describe las premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X son:

1. A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
2. Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.
3. Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
4. Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

Por otra parte las premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la *Teoría Y* son:

1. Los empleados observan al trabajo como algo natural.
2. Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales

### 2.8.2.3 Paradigma de los sistemas y el entorno

Este paradigma ve a la organización como un *sistema social* y pondera la importancia de un correcto diseño orgánico o mecánico.

Para Peisejovich (2006) un sistema es un conjunto de elementos en interacción de manera tal que un ser vivo, una célula, incluso una ciudad o el motor de un automóvil pueden pensarse como sistemas. Una definición como ésta es demasiado general, sobre todo cuando trabajamos con sistemas complejos como, sin duda, lo son los ecosistemas. Por eso quizá resulte operativo establecer las características y propiedades comunes de todos los sistemas.

Dos aspectos fundamentales para definir los sistemas son las características de las partes que los forman y la manera o las relaciones que establecen entre sí. Es decir, la estructura y la función.

El aspecto estructural se refiere a la disposición espacial de los componentes de un sistema, y el funcional, a la manera en la que se integran dichos componentes y que se refleja en fenómenos dependientes del tiempo tales como los cambios, flujos e intercambios energéticos.

Dentro de un sistema las interrelaciones son importantes porque permiten analizar la dinámica de los elementos que lo conforman y se refieren a las interrelaciones entre los componentes.

Según los límites establecidos, entre un sistema en estudio y su entorno puede haber intercambios de materia, de energía y de información. Así, los sistemas pueden clasificarse en abiertos, cerrados y aislados.

Un sistema es abierto cuando, a través de sus límites, se produce una constante interacción entre éste y su entorno, modificándose uno al otro continuamente. Por ejemplo, un ecosistema o un organismo. Por lo tanto, en todo sistema abierto hay entradas y salidas de materia, energía e información. Las entradas (inputs) resultan de la interacción del medio con el sistema. Las salidas (outputs), en cambio, dependen de la acción del sistema sobre el entorno.

Si estos límites del sistema no permiten el flujo de materiales ni de energía ni de información desde y hacia el medio, nos encontramos ante un sistema aislado. En estos sistemas, todo cambio que ocurre en el interior del mismo no modifica ni altera su alrededor. Estos sistemas no existen en la práctica sino que son modelos para pensar determinadas condiciones ideales ya que no es posible delimitar un sistema cuyas fronteras impidan todo intercambio de energía. Es por eso que algunos especialistas diferencian al sistema aislado del sistema cerrado. Ellos definen como sistema cerrado aquel que únicamente intercambia energía con el medio modificando su entorno sólo en relación a la energía misma. Por ejemplo, una olla con agua hirviendo no intercambia materia con el entorno pero sí calor, que es una forma de energía.

Este paradigma se enfatiza principalmente en dos teorías, primeramente la *teoría general de sistemas* y después en la *teoría de contingencia*.

#### **2.8.2.3.1 Teoría general de sistemas (TGS)**

Según Ahumada (2001) “esta teoría nació como una reacción a la excesiva atomicidad del método analítico, en este sentido, Bertalanffy señala que la aplicación del procedimiento analítico depende de que no existan interacciones entre partes o que las relaciones que describan el comportamiento de las partes sean lineales. Semejantes condiciones no las cumplen las entidades llamadas sistemas y mucho menos los sistemas sociales cuyo núcleo son los procesos de interacción.”

Continúa Ahumada (2001) “...la teoría de los sistemas es una teoría que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad y aplicarlos entonces a fenómenos concretos”

Es decir, la TGS conceptualiza los fenómenos que el enfoque clásico no podía explicar, proporciona un marco teórico unificador para las ciencias naturales y

sociales; además agrega conceptos como organización, totalidad, globalidad e interacción.

La teoría general de sistemas, influenciada por la biología y la cibernética, presenta un universo compuesto de energía y materia (sistemas), organizados en subsistemas e interrelacionados con otros. Ciertamente de forma natural el sistema es abierto. (Roblero, 2012)

Las características de los sistemas son:

- *Siomorfismo*. Capacidad de reproducirse a sí mismo
- *Caja negra*. A través de un proceso
- *Homeostasis*. Estabilidad.
- *Retroalimentación*. Recibe insumos del ambiente, los transforma y los regresa al ambiente
- *Entropía*. Positiva cuando es energía orientada al desorden. Negativa implica incorporar energía que favorezca al sistema.
- *Sinergia*. El todo posee una configuración superior a la suma de sus partes.
- *Equifinalidad*. A través de diferentes medios podemos llegar al mismo fin.

#### **2.8.2.3.2 Teoría de contingencia**

La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionen como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo.

Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

Según describe Daniel (2012) el análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones. Autores como Burns y Stalker, Woodward o Lawrence y Lorsch

trazan una serie de relaciones de correspondencia entre el comportamiento del entorno y las adaptaciones estructurales que prevalecerán en cada caso ya sea en el nivel de las variaciones tecnológicas, o en el grado de compatibilidad entre las relaciones entre las unidades organizativas y los entornos particulares.

Sin embargo, Pfeffer (1982) considera que la Teoría de la Contingencia concibe a las organizaciones como cajas negras, pues ignoran los procesos internos de toma de decisiones. La racionalidad del comportamiento organizativo se explica por las condiciones de contexto sin considerar los micro-comportamientos que se producen en el seno interno de las firmas. De un modo análogo al conductismo, esta perspectiva analiza las causas ambientales de los nacimientos, reproducción, respuestas y muerte de las poblaciones organizativas, desconociendo los procesos de organización social vistos desde una perspectiva individual de análisis.

#### **2.8.2.4 Paradigma de la tecnología, la sociedad del conocimiento y la virtualidad organizacional**

El más reciente de los paradigmas vino con el desarrollo del conocimiento y la globalización. Los inverosímiles avances de la tecnología han hecho mella en las organizaciones, la cada vez más importante sociedad del conocimiento y, particularmente lo que Roblero (2012) considera una revolución drástica en el estudio del comportamiento organizacional: la virtualidad de las organizaciones.

Para algunos científicos el descubrimiento más importante del siglo XX fue el chip, pues este principio cambio la perspectiva y abrió otra dimensión. Las organizaciones virtuales han empezado a crecer vertiginosamente, articuladas en una nueva ideología, con liderazgos y equipos humanos invisibles, están construyendo un nuevo paradigma.

En palabras de Roblero (2012) *“La psicología virtual será un tópico en el que se debe apostar el nuevo conocimiento, un paradigma de 180 grados, distinto del tratamiento ortodoxo de la psicología tradicional.*

Como si fuera un ciclo, de nuevo una teoría ahora clásica se enfrenta a una social.

solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

El diagnóstico organizacional puede tener diversos orígenes, entre los que se pueden mencionar:

- El proceso natural de crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia, por ejemplo, la innovación, la adecuación a nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, etc.
- El aumento de la complejidad del entorno de la organización, demanda un cambio correspondiente en la complejidad propia de la organización.

### **2.8.3.1 Principales Modelos de Diagnostico Organizacional**

De acuerdo a lo anterior a continuación se presentaran de manera general algunos de los modelos principales utilizados en el Diagnostico Organizacional, algunos de ellos fueron contextualizados superficialmente en el apartado anterior (2.8.2 *Paradigma*).

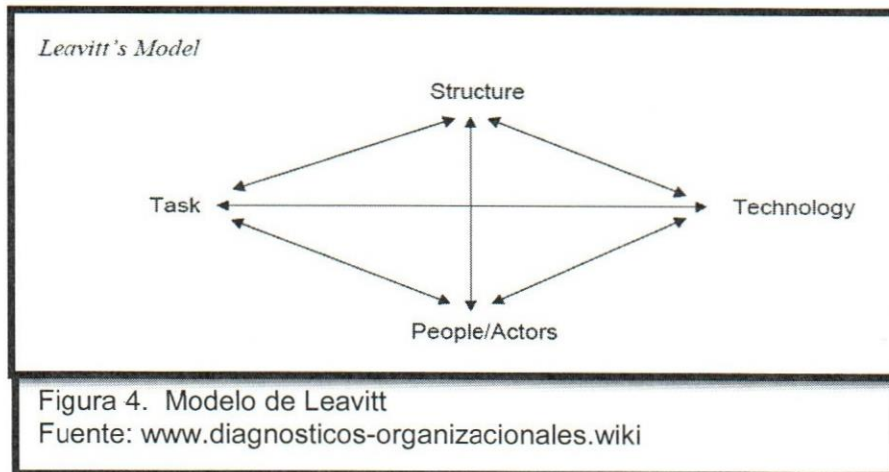
- Análisis del Campo de Fuerza, Lewin 1951

Este es un modelo relativamente simple de entender y fácil de visualizar. Modelo identifica fuerzas de conducción y restricción de una organización. Las fuerzas que dirigen son aquellas que se relacionan con los factores externos y las fuerzas que restringen son las relacionadas con los factores internos. El objetivo de este modelo consiste en la identificación de un punto de equilibrio deseado entre estas dos fuerzas).

Este modelo depende de un proceso de cambios con implicaciones sociales construidas por este modelo. En general el objetivo del modelo es planear un movimiento conveniente que genere un estado de equilibrio al direccionar cada

fuerza, estos cambios se dan simultáneamente en la dinámica de la organización (Falletta, 2005).

- Modelo de Leavitt, 1965



Este modelo especifica variables particulares de una organización, estas son: las tareas, la estructura, la tecnología y las variables humanas (Falletta, 2005). La variable estructura, hace referencia a los sistemas de autoridad, comunicación y el flujo de trabajo de la organización. La variable tecnología, se incluye el equipo y la maquinaria que se requiere para la realización de las tareas. La variable tarea, se refieren a todas las tareas relacionadas con los productos y servicios de la organización. Las variables humanas, hace referencia a todas las personas que realizan las tareas asociadas con los productos y servicios de la organización.

Leavitt (citado por Falletta, 2005) propone que el cambio en una de las variables que componen el modelo afectara las demás variables. A demás se describe que las variables de este modelos son dinámicas e interdependientes, esté es un modelo simple que realiza cambios de forma causal con respecto a cada variable.

investigación de las dinámicas sociales en la interdependencia organización – ambiente.

- Modelo de las Seis Cajas de Weisbord

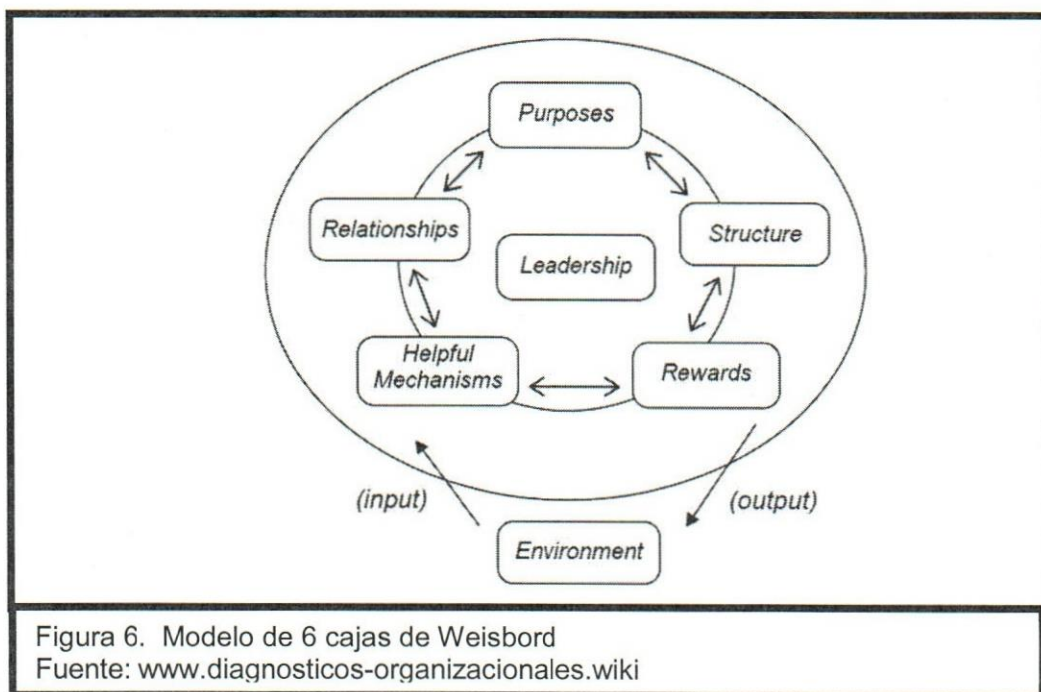


Figura 6. Modelo de 6 cajas de Weisbord  
Fuente: [www.diagnostics-organizacionales.wiki](http://www.diagnostics-organizacionales.wiki)

El modelo Six-Box es planteado por Weisbord (1976) en el que se proponen seis categorías como modelo de vida organizacional. El modelo incluye las siguientes variables; propósitos, estructura, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismos útiles. Las categorías tienen los siguientes significados:

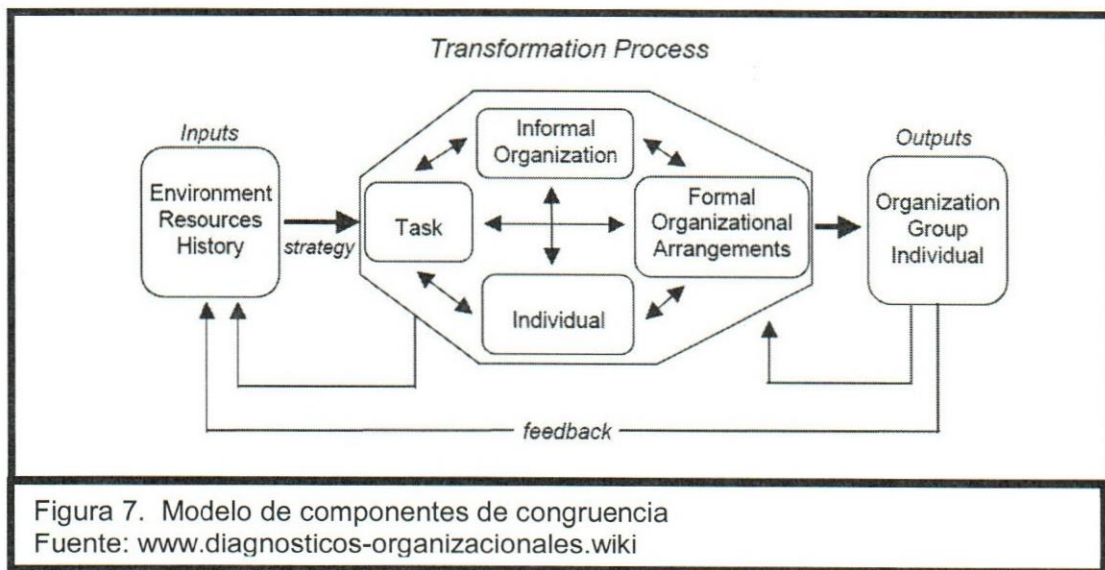
- Los propósitos, son la misión y los objetivos estratégicos de una organización.
- La estructura, corresponde a como se encuentra organizada la empresa.
- Las relaciones, hace referencia a la forma en que las personas de los diferentes departamentos de la empresa interrelacionan entre sí.
- El liderazgo, esta categoría se refiere al tipo de liderazgo el que se presenta un balance con las otras categorías o cajas.
- La recompensa, son aquellos estímulos intrínsecos y extrínsecos por los cuales las personas están asociadas a su trabajo.



Por ultimo encontramos los mecanismos útiles, los cuales corresponden a los elementos que se incluyen en la planeación estratégica como lo son la planeación, el control y demás elementos que influyen en el cumplimiento de objetivos de la organización.

A demás de cada una de las cajas o categorías nombradas anteriormente en este modelo se incluye el ambiente como una variable que influye en la organización, y aunque no se muestra como una caja. Los inputs son vistos como el dinero, las ideas, etc. que son usados para cumplir con la misión de la organización, y los outputs son los productos y servicios que ofrece la organización.

- Modelo de Congruencia para el Análisis Organizacional, Nadler-Tushman 1977



Este modelo se encuentra basado en diferentes tópicos que se encuentran comúnmente en otros modelos de diagnóstico organizacional como lo es el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en sistemas sociales que corresponden a un ambiente grande en el que se encuentran inmersas las organizaciones, además de esto se describe que las organizaciones son dinámicas y que la conducta de las organizaciones se da a nivel del individuo, de grupo y

organizacional además de esto las interrelaciones que se dan en cada uno de esos niveles (GOMEZ y Otros, 2009).

#### **2.8.4 Cambio**

Un cambio es “cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del equilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable” (Audirac, 1997). Es decir, es una situación donde se deja un estado con sus respectivas características para adquirir otras deseadas encontrando así un estado deseado.

Según Shein (1987) existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:

- a) Descongelamiento, en donde la sensación de desequilibrio, insatisfacción, toma de conciencia y ansiedad prevalecen; además se tiene la necesidad de identificar las estructuras sujetas a cambio, de satisfacer nuevas necesidades como el equilibrio.
- b) Movimiento: aquí la sensación es de inestructura, de inseguridad y de incertidumbre, se crea la necesidad de voltear la mirada al entorno, generar información y buscar alternativas, así como de mayor adaptación.
- c) Recongelamiento: navega en un estado homeostático, siente una claridad en la situación y equilibrio. Genera una necesidad de integrar nuevos esquemas y considerar el efecto del cambio y el resto de los subsistemas.

##### **2.8.4.1 Cambio organizacional**

A diferencia de un cambio sistemático, un cambio organizacional implica otros factores. Según el libro *Determinantes del análisis y diseño organizacional* (Grupo de Investigación AdGeO, 2010) para hablar de Cambio Organizacional es necesario considerar al cambio social, desde el enfoque sistémico como toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi - estacionario de un organismo o situación o proceso

que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global.

El cambio organizacional es la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional considerando tres elementos importantes a destacar en esta definición:

- a) Diferencia: debe ser establecida por el cambio con actitudes, preceptos e ideas: para el caso de la cultura empresarial, las modificaciones deben hacer referencia en ocasiones a elementos relacionados con los artefactos (logos, tecnología, ubicación física), o cambio en los valores organizacionales.
- b) A lo largo del tiempo: su orientación debe buscar la permanencia en el tiempo , debido a que, independientemente de esta transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio. El continuo del tiempo viene delimitado por factores externo o internos de la organización (que pueden ser volátiles), el perfil de los empleados o la estructura interna de la organización.
- c) Forma, calidad o estado, estableciendo diferencias cualitativas del propio cambio creando niveles diferentes.

El cambio organizacional es tan necesario como inevitable, pues quizá lo único que nunca cambie es precisamente eso la necesidad de cambiar. Entonces si no planeamos dicho cambio, puede causar daños irreversibles para la organización.

#### **2.8.4.2 Resistencia al cambio**

Cuando el sistema organizacional se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de cambio, se genera de manera natural una resistencia, la cual es normal y hasta físicamente correcto, recordando el principio de acción y reacción de Newton- que existan fuerzas restrictivas al cambio. Esta reacción se produce por la amenaza de inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo una modificación. (ROBLERO, 2012).

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que disminuyan y faciliten el cambio. (Audirac, 1997)

La importancia que el sistema concede al cambio e informa sobre el grado de apertura que tiene la organización, esto facilita la detección de los temores y se pueden predecir los efectos que puede causar.

La resistencia se manifiesta de diferentes formas, puede ser de manera directa o indirecta cuando por ejemplo un trabajador cuestiona de forma quisquillosa los detalles del proyecto o poner en duda la necesidad de hacer el cambio.

A nivel social existen dos razones para resistirse a un cambio:

- La conformidad con las normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto, en el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio que se contraponen o altera las normas del grupo, lo más probable es que se encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- Cultura organizacional. La cultura de un grupo es lo que le da unidad e identidad a esta; por tanto cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio.

#### **2.8.4.3 Cambio planeado**

En un cambio actúan dos fuerzas las *fuerzas impulsoras* las cuales motivan el cambio y las *fuerzas restrictivas* las cuales se oponen, cuando estas fuerzas se igualan y el comportamiento es constante es posible realizar un cambio aumentando las *fuerzas impulsoras* o disminuyendo las *fuerzas restrictivas* o una combinación de las dos.

El cambio planeado está constituido entonces, por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de

- 
- Un estado deseado, el cual representa las condiciones deseadas y que se espera se puedan alcanzar cuando se realice el cambio.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

- I. Diagnóstico de la situación/ Determinar la necesidad de cambio

una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total. (Audirac, 1997)

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos claves:

- El sistema en que se realizara el cambio
- El agente de cambio, el cual es responsable de apoyar técnicamente al proceso de cambio, puede ser uno o varios agentes y su función básica consiste en proporcionar el soporte necesario para llevar a cabo el cambio con éxito
- Un estado deseado, el cual representa las condiciones deseadas y que se espera se puedan alcanzar cuando se realice el cambio.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

I. Diagnóstico de la situación/ Determinar la necesidad de cambio

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

II. Determinación de la situación deseada / Diagnostico del proceso

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

III. Determinación de los cauces de acción a seguir / Planificación

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

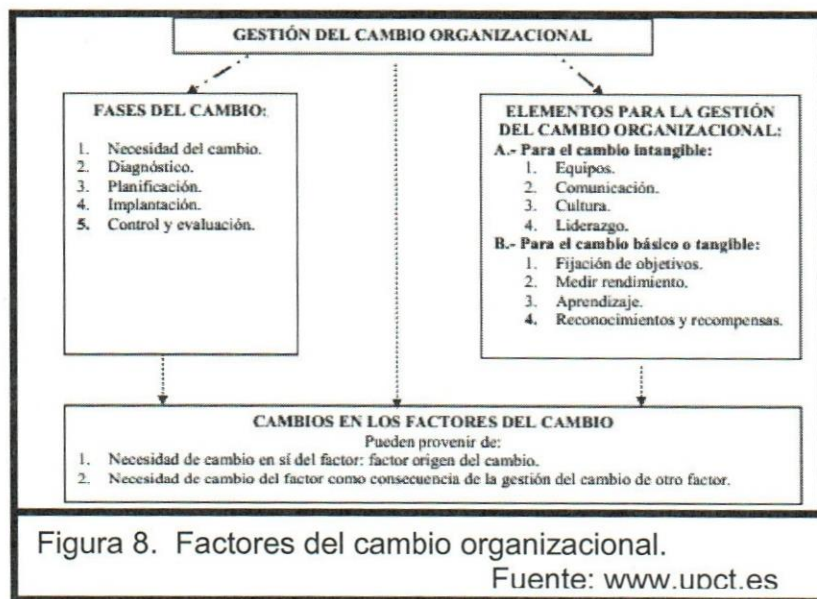
#### IV. Ejecución de las Acciones / Implantación

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

#### V. Evaluación de los Resultados / Evaluación y Control

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

En la Figura 8, se muestra una gráfica de los factores que involucran el cambio organizacional.



#### 2.8.5 Clima Organizacional

El clima organizacional es hoy un factor clave para el desarrollo, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el espíritu de la organización, a continuación se pretende realizar una aproximación al concepto,

importancia e implicación que tiene el clima organizacional en el marco de un Desarrollo Organizacional.

### **2.8.5.1 Concepto**

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Según Méndez (2006), el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

El concepto de clima organizacional se ha desarrollado recientemente pues fue introducido por primera vez en psicología industrial organizacional por Herman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que les estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permiten elaborar una clara definición y distinción. (Solarte, 2009)

Méndez (2006) define como resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Chiavenato (2000) arguye aquel clima tradicional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa los comportamientos de los empleados.

Si decidiéramos crear un concepto que resuma lo que los anteriores autores describieron, pudiéramos decir que el clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), la relaciones entre las personas y el ambiente físico, que afectan la relaciones e inciden en la reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y la organización.

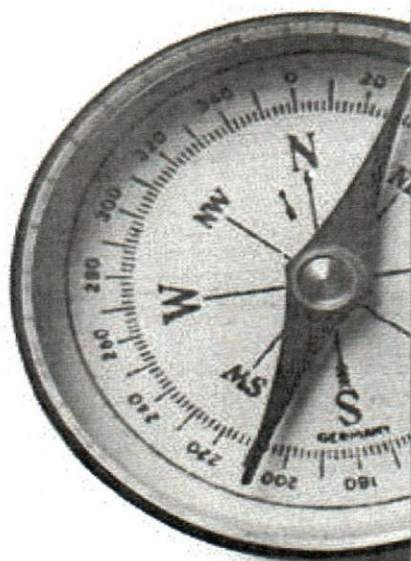
determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Zambrano, 2008)

Douglas Zambrano (2008) menciona que dichos elementos desestabilizadores podrían forzar la eficiencia de un proceso de Desarrollo Organizacional, al existir posibles resistencias a adaptarse a las continuas mejoras o simplemente por no contar con un clima que satisfaga las exigencias, necesidades y la conformidad de los factores involucrados en una organización.



# CAPITULO 3

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO



*"Lo más importante en este mundo no es saber dónde estás, sino a dónde vas"*

*Johann Wolfgang von Goethe*

## CAPITULO 3. CONTEXTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Instituto Federal Electoral es el organismo público autónomo responsable de cumplir con la función del Estado de organizar las elecciones federales, es decir las referentes a la elección de Presidente de la República y de los Diputados y Senadores que integran el Congreso de la Unión.

Este capítulo fungirá como un marco de referencia de la investigación en donde se describirán las características que distinguen a este Instituto, esto en base la información que proporciona el IFE sobre sí misma.

### 3.1 Antecedentes

El IFE es el organismo encargado de realizar las elecciones federales, sin embargo no ha sido siempre así, anterior al IFE existían otro tipo de mecanismos creados para tal fin. Conocer la historia política-electoral del país, nos da el contexto en que se propició la necesidad de crear un instituto especializado en llevar las elecciones. (Pick, 2002)

A continuación se detalla una cronología de la vida electoral previa a la creación del IFE, descrita por el propio instituto (IFE, 2011):

- **1917:** La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada el 5 de febrero de ese año, instituye a la Junta Empadronadora, las Juntas Computadoras Locales y los Colegios Electorales como organismos encargados de organizar y calificar los procesos para elegir al Presidente de la República y los miembros del Congreso de la Unión.
- **1946:** El Presidente Manuel Ávila Camacho promulga la Ley Federal Electoral y crea la Comisión Federal de Vigilancia Electoral, conformada por el Secretario de Gobernación y otro miembro del gabinete, un diputado, un senador y dos representantes de los partidos políticos con mayor relevancia. De igual forma, la Ley ordena la creación de comisiones electorales locales y el Consejo del Padrón Electoral.

- **1951:** El Congreso de la Unión aprueba reformar la Ley Federal Electoral para que la Comisión Federal de Vigilancia Electoral pueda arbitrar el registro de nuevos partidos políticos y emitir constancias de mayoría.
- **1973:** Desaparece la Comisión Federal de Vigilancia Electoral y, en su lugar, el Congreso de la Unión aprueba la creación de la Comisión Federal Electoral. En este órgano participan con voz y voto, los representantes de todos los partidos políticos con registro legal.
- **1977:** El Gobierno Federal expidió la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE), cuya principal aportación fue permitir el ingreso a la vida institucional de fuerzas políticas “no incluidas” y propiciar su representación en los órganos legislativos. La LOPPE modificó la integración de la Comisión Federal Electoral y permitió la participación de los partidos políticos registrados –ya fuera bajo la figura de registro condicionado o definitivo- en igualdad de condiciones.
- **1987:** El Congreso de la Unión realizó una reforma Constitucional para introducir el criterio de representación proporcional en la integración de la Comisión Federal Electoral.

### **El IFE, Órgano electoral del Gobierno Federal**

A partir de 1990 nace el IFE como resultado de las Reformas realizadas a la Constitución en materia electoral, el Congreso de la Unión expidió el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) y ordena la creación del Instituto Federal Electoral (IFE), a fin de contar con una institución imparcial que dé certeza, transparencia y legalidad a las elecciones federales. (IFE, 2011).

Al momento de su fundación, el Consejo General, máximo órgano de dirección del IFE, estaba compuesto por los siguientes funcionarios:

- El Presidente del Consejo General, que era el Secretario de Gobernación.
- Seis Consejeros Magistrados, personalidades sin filiación partidista con una sólida formación académica y profesional en el campo de derecho,

propuestos por el Presidente de la República y aprobados por las dos terceras partes de la Cámara de Diputados.

- El Director y el Secretario General del Instituto.
- Dos diputados y dos senadores (representantes de los dos grupos parlamentarios más numerosos en cada Cámara).
- Un número variable de representantes partidistas que se fijaba de acuerdo con los resultados que obtuvieran en la última elección.

### **Ciudadanización y despartidización**

Bajo el nuevo esquema se realizaron las elecciones de 1994, donde Ernesto Zedillo llegó a la silla presidencial. El proceso electoral de este año fue realizado en un ambiente político tenso tras el alzamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional el 1 de enero de ese año y el asesinato del primer candidato del PRI Luis Donaldo Colosio el 23 de marzo en Tijuana. La reforma que se realizó en ese año al Instituto Federal Electoral preveía un proceso de ciudadanización de los consejeros, de manera que ya no era necesario ser abogado, lo que tuvo como consecuencia el cambio de nombre del cargo de consejero magistrado por el de consejero ciudadano. (Ortega, 2012)

A partir de esta reforma se incrementó la influencia de los consejeros ciudadanos en la composición y procesos de toma de decisiones de los órganos de dirección, confiriéndoles la mayoría de los votos, asimismo se ampliaron sus atributos como órganos de dirección, a nivel estatal y distrital.

### **El IFE, órgano electoral autónomo**

Ortega (2012) señala que dos años después de las elecciones de 1994, surgió la necesidad de discutir si en realidad los consejeros representaban a la ciudadanía y a cuál ciudadanía, puesto que los partidos políticos son representantes de diversos sectores.

Se llegó a la conclusión que se buscaba la profesionalización de la función electoral, de esta manera se reemplazó la denominación de consejero ciudadano por la de

consejero electoral. Con la reforma de 1996, el consejo electoral reforzó su autonomía e independencia, al desligarse por completo del poder Ejecutivo.

Entre los aspectos más importantes de esta reforma destacan los siguientes:

a) Se reforzó la autonomía e independencia del IFE al desligar por completo al Poder Ejecutivo de su integración y se reservó el voto dentro de los órganos de dirección para los consejeros ciudadanos.

b) El nuevo artículo 41 de la Constitución estableció que “la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la ley”

c) Se eliminaron las figuras de Director y de Secretario General del IFE y se crearon la Presidencia del Consejo General y la Secretaría Ejecutiva.

d) Se crearon las comisiones permanentes a cargo de consejeros electorales, lo que permitió que el Consejo General contara con mecanismos para supervisar las actividades de la rama ejecutiva del IFE.

e) Se estableció en nueve el número de miembros del Consejo General con derecho a voto,

Durante esta época, el IFE gozó de un periodo de confianza bajo el mandato de Woldenberg, que abarcó de 1997 al 2003.

De hecho Ackerman (2007) señala al Instituto Federal Electoral como uno de los organismos más confiables desde la perspectiva ciudadana, tan solo por detrás de los maestros y la iglesia.

## **La reforma de 2007 y el voto nulo**

Con esta nueva reforma, el Instituto Federal Electoral adquirió 53 nuevas contribuciones, entre las que destacaron el fortalecimiento de la confianza y credibilidad, la promoción de la participación ciudadana, el aseguramiento de las condiciones de equidad y civilidad en la contienda, la transparencia en la organización y difusión de los resultados en el proceso electoral del 2009 (Ortega, 2012)

También se anunció la creación de la Contraloría General, cuyo titular es designado por la Cámara de Diputados, y la Unidad de Fiscalización, órgano con plena autonomía a cargo de un funcionario designado por el consejo general.

En este periodo, Leonardo Valdés, como presidente del IFE, se encargó de hacer frente a una campaña ciudadana que promovía el “voto nulo” durante las elecciones federales de 2009. La contra campaña del IFE fue apoyada por los distintos partidos políticos.

### **3.2 Atribuciones**

El Instituto Federal Electoral es un organismo de carácter permanente e independiente en sus decisiones y funcionamiento, cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios. (Ackerman, 2011)

En su integración participan el Poder Legislativo, Partidos Políticos Nacionales y Ciudadanos. Para el desempeño de sus funciones, cuenta con un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral y en una rama administrativa. (IFE, 2011)

Su sede central está ubicada en el Distrito Federal y ejerce sus funciones en todo el territorio nacional con 32 delegaciones, una en cada Estado y 300 subdelegaciones, una en cada distrito electoral uninominal.

### **3.3 Principios rectores**

Zurita (1993) enfatiza la idea de que los principios del IFE, conciben en su enunciado el espíritu del instituto, éstos tienen por objetivo dar confianza ante los ciudadanos de la labor que se realiza. Los principios que guían la función del IFE son los siguientes:

#### **CERTEZA**

Todas las acciones que desempeñe el Instituto Federal Electoral estarán dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.

#### **LEGALIDAD**

En el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas, el Instituto Federal Electoral debe observar escrupulosamente el mandato constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamentan.

#### **INDEPENDENCIA**

Es la garantía y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la Institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido

#### **IMPARCIALIDAD**

En el desarrollo de sus actividades, todos los integrantes del Instituto Federal Electoral deben reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.

## OBJETIVIDAD

Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

### 3.4 Misión y visión <sup>2</sup>

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo de la vida democrática garantizando el ejercicio de los derechos político-electorales de la sociedad a través de la promoción de la cultura democrática y la organización de comicios federales en un marco de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

#### **Visión**

El Instituto Federal Electoral se consolida como un organismo público autónomo moderno, innovador, transparente y eficiente en el que la sociedad cree y deposita plenamente su confianza, que se distingue por proporcionar servicios cada vez más confiables y de mayor calidad a la ciudadanía y ser el principal promotor de la cultura democrática en el país.

### 3.5 Estructura orgánica

Ortega (2012) distingue en la conformación y funcionamiento del Instituto Federal Electoral las atribuciones de tres tipos de órganos:

- Directivos: se integran en forma colegiada bajo la figura de consejos.

---

<sup>2</sup> [http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/MisionVision\\_Contraloria\\_General/;jsessionid=](http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/MisionVision_Contraloria_General/;jsessionid=) Recuperado el 30 de noviembre de 2012



- Técnico-ejecutivos: se organizan predominantemente por miembros del servicio profesional electoral, bajo la figura de juntas ejecutivas.
- Vigilancia: se conforman con representación preponderante y paritaria de los partidos políticos, bajo la figura de comisiones.

Atendiendo al principio de desconcentración en que se sustenta la organización y funcionamiento del Instituto, estos órganos están representados a nivel central, estatal (una delegación en cada una de las 32 entidades federativas), distrital (una subdelegación en cada uno de los 300 distritos uninominales) e incluso, en algunos casos, seccional. (IFE, 2011)

### **3.5.1 Órganos directivos**

Son los responsables de velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en la materia, así como de fijar los lineamientos y emitir las resoluciones en todos los ámbitos de competencia del Instituto Federal Electoral.

Estos órganos, a los que se denomina consejos, se integran de manera colegiada y sólo tienen derecho al voto los consejeros, sin filiación partidista ni vínculos con los poderes estatales.

El órgano superior de dirección del Instituto Federal Electoral es el Consejo General y los órganos desconcentrados de la misma naturaleza son los 32 consejos locales (uno en cada entidad federativa) y los 300 consejos distritales (uno en cada distrito electoral uninominal). A diferencia del Consejo General, que es una instancia permanente, los consejos locales y distritales se instalan y sesionan únicamente durante los periodos electorales.

#### **a) Consejo General**

El Consejo General se integra por nueve miembros con derecho a voz y voto y por un número variante de miembros con voz pero sin voto (actualmente son 17).

Los nueve integrantes del Consejo General con derecho a voz y voto son el consejero presidente y ocho consejeros electorales, todos son elegidos por el voto

de las dos terceras partes de los miembros presentes en la Cámara de Diputados, de entre las propuestas formuladas por los grupos parlamentarios de la propia Cámara, previa realización de una amplia consulta a la sociedad. Sin embargo, mientras el consejero presidente es elegido para un periodo de seis años y puede ser reelegido en una sola ocasión (el actual consejero presidente, Leonardo Valdés, inició su encargo en enero de 2008), los ocho consejeros electorales son elegidos de manera escalonada para servir un periodo de nueve años pero no pueden ser reelegidos.

Entre los requisitos que deben satisfacer el consejero presidente y los ocho consejeros electorales para garantizar tanto su independencia e imparcialidad como su idoneidad en el desempeño del cargo se encuentran: no haber sido registrado como candidato a algún cargo de elección popular ni haber desempeñado algún cargo directivo a nivel nacional o estatal en un partido político durante los cuatro años anteriores a su designación; tener más de 30 años y poseer al día de su designación título profesional de nivel licenciatura con antigüedad de cinco años y contar con los conocimientos y experiencia que le permitan el desempeño de sus funciones, entre otros.

Los integrantes con voz pero sin voto son:

- Los representantes de los partidos políticos nacionales y, en su caso durante los periodos electorales, de las coaliciones, en razón de uno por cada partido o coalición registrada. Actualmente son ocho los partidos políticos registrados y, consecuentemente, con representación en el Consejo General del IFE.
- Los consejeros del poder legislativo: cada grupo parlamentario con afiliación de partido en cualquiera de las dos Cámaras del Congreso tiene derecho a designar un consejero por igual. Actualmente son ocho también los consejeros del Poder Legislativo en el Consejo General, ya que los ocho partidos políticos registrados cuentan con representación parlamentaria.

- El secretario ejecutivo del Instituto Federal Electoral, quien es nombrado por las dos terceras partes del Consejo General a propuesta del consejero presidente y funge como secretario del Consejo. En suma, el Consejo General se integra actualmente por un total de 26 miembros, de los cuales nueve concurren con derecho a voz y voto y 17 con voz pero sin voto.

Durante los periodos no electorales, el Consejo General se debe reunir en sesión ordinaria una vez cada tres meses. Durante periodos electorales, que inician en octubre del año previo a una elección y concluyen dos meses después de la elección, las sesiones ordinarias del Consejo General se deben celebrar por lo menos una vez al mes. El Consejo General también puede celebrar sesiones extraordinarias y especiales. Como regla general, las decisiones se toman por mayoría simple de votos.

El Consejo General está facultado para integrar las comisiones temporales que considere necesarias para el desempeño de sus atribuciones. Además, la ley dispone el funcionamiento permanente de seis comisiones:

- Capacitación electoral y educación cívica;
- Organización electoral;
- Prerrogativas y partidos políticos;
- Servicio profesional electoral;
- Registro federal de electores; y
- Quejas y denuncias.

En ocasión de cada proceso electoral federal, la propia ley determina que se fusionen las comisiones de capacitación electoral y educación cívica y la de organización electoral para conformar una de capacitación y organización electoral. En todo caso, las comisiones se pueden integrar por un máximo de tres consejeros electorales, uno de los cuales debe presidirlas de manera rotativa por un año y, con excepción de la del servicio profesional electoral, pueden participar en sus trabajos y deliberaciones, con voz pero sin voto, consejeros del Poder Legislativo y representantes de los partidos políticos nacionales.

## b) Consejos locales y distritales

Los órganos desconcentrados de dirección son los 32 consejos locales (uno en cada entidad federativa) y los 300 consejos distritales (uno en cada distrito electoral uninominal). Como ya se ha indicado, a diferencia del Consejo General, que es una instancia permanente, los consejos locales y distritales se instalan y sesionan únicamente durante los periodos electorales.

En su integración concurren siete miembros con voz y voto y un número variable de miembros con voz pero sin voto (cuyo número varía de acuerdo con los partidos registrados para contender en cada elección y que actualmente son ocho).

Los siete integrantes con derecho a voz y voto son:

- Un consejero presidente, designado por el Consejo General, quien funge a su vez y en todo tiempo como titular del órgano técnico-ejecutivo local o distrital, según corresponda.
- Seis consejeros electorales, que en el caso de los consejos locales son designados por mayoría absoluta del Consejo General y, en el caso de los consejos distritales, por mayoría absoluta del consejo local.

Los integrantes con voz pero sin voto son:

- Los representantes de los partidos políticos nacionales, en la misma forma y términos en que se encuentran representados en el Consejo General, es decir, uno por cada partido registrado.
- Los vocales de Organización Electoral; del Registro Federal de Electores y de Capacitación Electoral y Educación Cívica del órgano técnico-ejecutivo correspondiente.
- El vocal secretario del órgano técnico-ejecutivo correspondiente, quien funge como secretario del Consejo.

En estos niveles, no existe representación de consejeros del poder legislativo

### 3.5.2 Órganos técnico-ejecutivos

Son los órganos permanentes responsables de ejecutar todas las tareas técnicas administrativas requeridas para la adecuada preparación, organización y desarrollo de los procesos electorales, así como de dar cumplimiento a todos los acuerdos y resoluciones adoptados por los órganos de dirección. Para tales efectos, los órganos ejecutivos y técnicos cuentan con personal profesional y permanente.

El órgano central de esta naturaleza es la Junta General Ejecutiva, que preside el consejero presidente del Instituto y se integra por el secretario ejecutivo y los directores ejecutivos del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y Partidos Políticos, de Organización Electoral, del Servicio Profesional Electoral, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Administración, que constituyen las áreas ejecutivas sustantivas de la institución.

También forman parte de la Junta General Ejecutiva, aunque sin voto, los titulares de las otras unidades técnicas centrales del Instituto: la Coordinación Nacional de Comunicación Social, la Coordinación de Asuntos Internacionales, el Centro para el Desarrollo Democrático, la Unidad de Servicios de Informática y Comunicaciones, la Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación, la Dirección Jurídica y la Dirección del Secretariado.

Al secretario ejecutivo del Instituto le corresponde coordinar la Junta General Ejecutiva, así como conducir la administración y supervisar el adecuado desarrollo de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos. Es importante hacer notar que, como resultado de las reformas constitucionales y legales en la materia aprobadas por el Congreso a finales de 2007, se han agregado a la estructura orgánica del Instituto dos órganos especializados: la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos, como órgano técnico del Consejo General dotado de autonomía de gestión, y la Contraloría General, encargada de fiscalizar todos los ingresos y egresos del Instituto, dotada de autonomía técnica y de gestión, las cuales también tienen representación y participan en los trabajos de la Junta General Ejecutiva

A su vez, la estructura desconcentrada de los órganos técnico-ejecutivos comprende 32 juntas locales ejecutivas (una por entidad federativa), que representan propiamente las delegaciones estatales del Instituto; 300 juntas distritales ejecutivas, que adoptan la forma de subdelegaciones en cada distrito electoral uninominal y pueden contar, incluso, con oficinas municipales en los lugares en que el Consejo General determine.

Todas las juntas se integran con personal calificado y permanente que es seleccionado, capacitado y actualizado a través del Servicio Profesional Electoral, que por mandato legal se instauró dentro del Instituto Federal Electoral en 1992.

Tanto las juntas locales como las distritales cuentan con un vocal ejecutivo que las preside, un vocal secretario y vocales de las áreas de Organización Electoral, Registro Federal de Electores y Capacitación Electoral y Educación Cívica.

### **3.5.3 Órganos de vigilancia**

Los órganos de vigilancia son órganos colegiados que existen exclusiva y específicamente en el ámbito del Registro Federal de Electores para coadyuvar y supervisar los trabajos relativos a la integración, depuración y actualización del padrón electoral y reciben el nombre de comisiones de vigilancia.

La Comisión Nacional de Vigilancia es la instancia superior de estos órganos con representación a nivel nacional, pero no constituye un órgano central del Instituto Federal Electoral, pues cumple con funciones de carácter auxiliar en un ámbito claramente delimitado.

En congruencia con la estructura orgánica desconcentrada del IFE existe una comisión local de vigilancia en cada una de las 32 entidades federativas, así como una comisión distrital en cada uno de los 300 distritos uninominales.

### 3.6 Servicio Profesional Electoral

Una de las referencias importantes respecto a la investigación tiene que ver con el Servicio Profesional que ofrece el IFE, pues es una de las estrategias fundamentales para tener personal competente.

Para efectos de un mejor entendimiento, debe considerarse al Servicio Profesional Electoral, como sinónimo de Servicio Civil o Servicio Profesional de Carrera, que son los términos que la Ley de la Administración Pública Federal utiliza.

El artículo 2º de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal define al Servicio Profesional de Carrera de la siguiente manera: “El Sistema del Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”.

Mientras que el Estatuto del Servicio Profesional del Instituto Electoral del Estado de Chiapas, en su artículo 5º. Lo define de la siguiente manera: “El Servicio es un sistema de carrera compuesto por los procesos de ingreso, formación y desarrollo profesional, evaluación, promoción, ascenso, incentivos y sanción...”

Para Martínez (2009) el objeto del Servicio Profesional Electoral, de manera enunciativa pero no limitativa, de acuerdo con el Estatuto, es el siguiente:

- I. Formar personal de la más alta calidad, cuidadosamente capacitado para apoyar de manera profesional y eficaz, el cumplimiento de las atribuciones del Instituto;
- II. Garantizar la eficiencia en el desempeño del personal del Servicio, bajo los principios constitucionales rectores de la materia electoral; certeza, legalidad, imparcialidad, independencia, objetividad y equidad;
- III. Promover al Instituto de personal calificado; y

IV. Garantizar a los integrantes de los Cuerpos, su permanencia, promoción y ascenso, en tanto cumplan con las disposiciones del presente Estatuto y demás ordenamientos aplicables

### **3.6.1 Origen**

Martínez (2009) identifica que detrás de la función legislativa no sólo estaba la necesidad de imprimir eficacia técnica a la organización de las elecciones federales, sino el imperativo político de reconstruir la confianza en los resultados electorales, después de los muy cuestionados comicios de 1988. Se trataba de fundar un organismo capaz de ofrecer garantías técnicas a la organización electoral que gozara de credibilidad pública y contara con el aval de los partidos representados en el Congreso.

De este modo, la estructuración de un aparato permanente de servidores profesionales, rigurosamente seleccionados y capacitados técnicas, jurídica y éticamente, se asumió como una premisa para asegurar la eficacia en el cumplimiento de la función electoral y, al mismo tiempo, para romper el ciclo de lealtades políticas temporales. La idea central de la creación del Servicio Profesional Electoral es que los funcionarios que forman parte del mismo, y por el ejercicio de funciones sustantivas, no sean rehenes de los intereses de los partidos políticos.

Cabe señalar que la construcción del Servicio Profesional Electoral partió de la definición de un catálogo de cargos permanente responsable de la función electoral, que precisó el tamaño y las características estructurales del aparato electoral mexicano y que señaló también las actividades que habrían de cumplir, así como de un Estatuto del Servicio Profesional Electoral establecido en 1992 y reformado en 1999, que en principio fungió como marco normativo general y más adelante como programa de trabajo, en tanto que estableció las condiciones específicas de tiempo, modo y lugar en que habría de desplegarse la operación del sistema y las autoridades que participarían en su operación, sus ámbitos de competencias y mecanismos de vigilancia.



El Servicio Profesional Electoral se integró formalmente en junio de 1993 por medio de una convocatoria pública emitida para seleccionar a los funcionarios que se harían cargo de la organización de las elecciones federales de 1994, con 2,236 puestos vinculados de manera directa con las tareas electorales sustantivas. Esos cargos se agruparon en el cuerpo de la función directiva y en el de los técnicos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones asignadas a cada uno, bajo la administración de una dirección ejecutiva creada por ley con el mismo rango jerárquico que el resto de las áreas que integran la Junta General Ejecutiva del IFE.

El Servicio Profesional Electoral atendiendo a la lógica de todo servicio civil cuenta con cinco procesos sustantivos que son los siguientes: ingreso, formación, evaluación del desempeño, promociones e incentivos y sanciones.

Hasta 2011, el IFE incorporaba más de 2200 funcionarios de carrera distribuidos en 332 órganos permanentes de la institución, de los cuales el 91% de los miembros del SPE está en órganos desconcentrados. (Valdez Leonardo, citado por Ackerman 2011)

### **3.6.2 Formas de acceso**

Según la Junta General Ejecutiva del Instituto Federal Electoral (2004) el concurso de incorporación, en su modalidad de oposición, será la vía primordial para la ocupación de vacantes y el acceso al Servicio. La utilización de cualquier otra vía de acceso deberá hacerse excepcionalmente y de manera debidamente fundada y motivada

La ocupación de vacantes podrá llevarse a cabo mediante incorporación temporal, incorporación provisional, reincorporación o readscripción.

- La incorporación: es el acto mediante el cual los aspirantes a pertenecer al Servicio acceden a los Cuerpos que lo integran, mediante un acuerdo emitido por el Consejo.
- La incorporación temporal: es aquella que tiene como fin cubrir las vacantes de urgente ocupación, para garantizar el adecuado funcionamiento de los órganos

y el correcto cumplimiento de las actividades del Instituto. Los funcionarios temporales que ocupen esos cargos o puestos podrán participar como aspirantes internos en el concurso de incorporación, en su modalidad de oposición, para obtener un nombramiento provisional.

- La incorporación provisional: es aquella que se otorga a los funcionarios de nuevo ingreso al Servicio, a efecto de que, una vez cumplidos los requisitos establecidos en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral, puedan obtener la titularidad.
- La reincorporación: ocurre cuando un funcionario de carrera que ha estado en disponibilidad regresa al puesto que ocupaba hasta antes de autorizada tal disponibilidad.
- La readscripción: es el acto mediante el cual un miembro del Servicio es adscrito a un órgano o unidad técnica distinta al que ocupa en un mismo nivel su homólogo a éste; por tanto, la readscripción podrá implicar movilidad, más no ascenso ni promoción.

### **3.7 Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.**

En el 2010 en el marco del vigésimo aniversario del Instituto Federal Electoral, propone la creación del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional* (SIPSEI), gestado por la Secretaría Ejecutiva a través de la Unidad de Planeación. Este Sistema fue aprobado por el Consejo General y entro en vigor el 1 de enero de 2011. El objetivo de este Sistema es crear instrumentos que regulen y optimicen el ejercicio del gasto y contribuir a un eficiente servicio público dentro del IFE. (IFE; 2010)

De la necesidad de crear un Plan Maestro Institucional, se derivado del SIPSEI se en mayo de 2011 el *Modelo de Integral de Planeación Institucional*, que pretende crear una metodología que sirva de eje rector de la política de planeación y que oriente el proceso de transformación institucional; a finales de ese año fue creado un Órgano Colegiado Consultivo, bajo la figura del *Comité de Planeación Institucional*. (IFE; 2011)

Según el Sistema Integral de Planeación, Evaluación y Seguimiento Institucional (2010) el *Modelo Integral Institucional* debería estar integrado por los siguientes componentes:

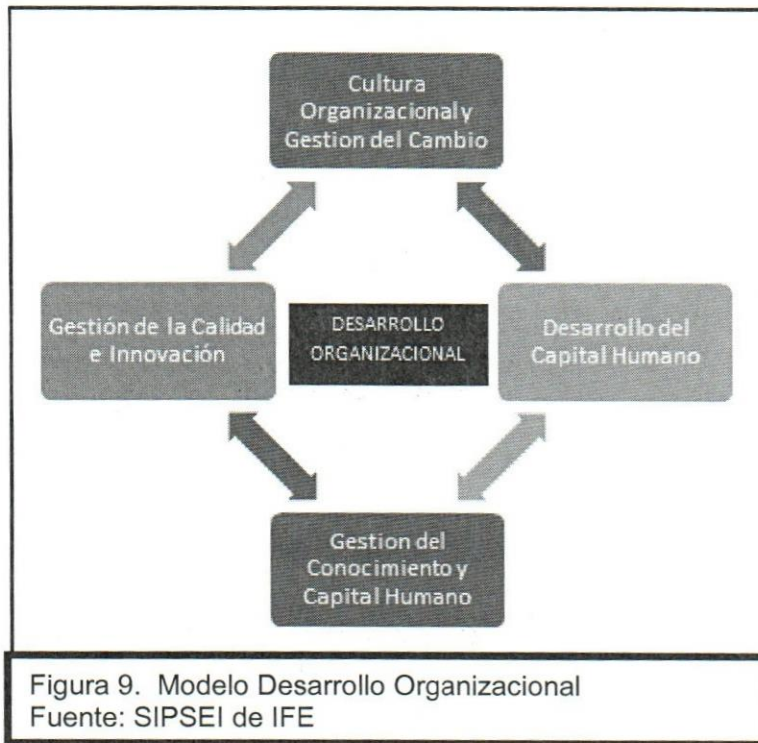
- Planeación Institucional
- Administración por proyectos
- Administración por procesos
- Seguimiento, medición y evaluación institucional
- Presupuesto Orientado a la Planeación
- Desarrollo Organizacional

### **3.7.1 Desarrollo Organizacional**

Para el SIPSEI el Desarrollo Organizacional forma parte fundamental en la estructura de la planeación Institucional por la tanto lo describe como uno de sus componentes básicos

#### **Objetivos y alcance**

El objetivo general es instrumentar como una práctica generalizada la disciplina del Desarrollo Organizacional que permita la transformación del IFE, a través de la gestión de cambio y el desarrollo de competencias del personal que aporten a la construcción de una nueva cultura laboral, que promueva la innovación, la administración del conocimiento y el capital intelectual para mejorar y optimizar el desempeño de la institución. A partir de esto se crea un modelo de Desarrollo Organizacional representado en la Figura 9. (IFE; 2010)



La *Cultura Organizacional y Gestión de cambio* considera que un cambio o transformación requiere de la consideración y adecuación de los valores y normas que son compartidos por las personas y grupos del instituto.

El *Desarrollo de Capital Humano* representa la identificación y adecuación de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que deberá poseer el personal para fomentar el desarrollo de capacidades específicas que permitan la eficiencia y eficacia en las operaciones del instituto.

La *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. Considera la implementación de un proceso que permita identificar, recoger y organizar el conocimiento existente; facilitar la creación de nuevo conocimiento y apoyar la innovación para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.

Finalmente en lo referente a la *Gestión de Calidad e innovación* refiere el diseño e instrumentación de un sistema de gestión de calidad que promueva la mejora continua de los procesos y servicios

### **3.8 Distrito Electoral 09**

A nivel federal, el país se divide en 300 distritos electorales, que es el número resultante de dividir el país entre el número de diputaciones de mayoría relativa señalado en la Constitución Política Federal.

Un distrito electoral es una demarcación territorial resultante de dividir el Estado entre el número de diputaciones de mayoría relativa señalado en la Constitución Política de Chiapas. Hay distritos electorales que abarcan varios municipios, y también hay municipios que contienen varios distritos electorales. (IFE, 2011).

**El Distrito Electoral Federal 09 de Chiapas** es uno de los 300 Distritos Electorales en los que se encuentra dividido el territorio de México para la elección de Diputados Federales y uno de los 12 en los que se divide el estado de Chiapas. Su cabecera es la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, que es además la capital de Chiapas.

El Distrito IX es el más pequeño en cuanto a territorio de los municipios de Chiapas, sin embargo concentra gran cantidad de población, está formado por el sector noreste del Municipio de Tuxtla Gutiérrez, abarcando aproximadamente la mitad oriental de la ciudad

#### **3.8.1 Información General de Tuxtla Gutiérrez**

Según el Instituto para el Federalismo y Desarrollo Municipal (s.f.), Tuxtla Gutiérrez cuenta con las siguientes características:

##### **Localización**

El municipio de Tuxtla Gutiérrez está ubicado en la Depresión Central presentando relieve montañoso tanto al sur como al norte, sus coordenadas geográficas son 16° 45' N y 93° 07' W. Limita al norte con San Fernando y Osumacinta, al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con Ocozocoautla y Berriozábal. (INAFED, 2010)

## **Extensión**

Su extensión territorial es de 412.40 km<sup>2</sup>, lo que representa el 3.26 % de la región Centro y el 0.55% de la superficie estatal, su altitud es de 600 msnm.

## **Hidrografía**

Los ríos más caudalosos son el Grande de Chiapa (Grijalva), el Suchiapa, y el Sabinal; este último presenta en la actualidad un elevado deterioro.

## **Clima**

El clima predominante es cálido subhúmedo con lluvias en verano.

## **Principales Ecosistemas**

La vegetación es de selva baja.

## **Recursos Naturales**

Chiapas posee una gran variedad de recursos naturales, desafortunadamente su explotación irracional ha devastado extensas áreas de bosques y selvas, provocando la pérdida de especies de flora y fauna silvestre.

Dentro de sus límites, se encuentran, el Centro Ecológico Recreativo El Zapotal y La Reserva Estatal Cerro Mactumatzá. Además, abarca parte de la Zona Protectora Forestal Vedada Villa Allende y del Parque Nacional Cañón del Sumidero.

## **Demografía**

Según el último censo poblacional del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010) Tuxtla Gutiérrez cuenta con 553, 374 habitantes, de los cuales el 52% son mujeres y el 48% hombres.

En los años 1970, debido a la creación de la central hidroeléctrica Manuel Moreno Torres, la población de la ciudad aumentó repentinamente, porque muchos trabajadores foráneos se establecieron allí permanentemente. En el año 2005, el 1,6% de la población municipal mayor de 5 años, eran inmigrantes de otros estados

mexicanos; la mayoría provenían de estado de México, México, D. F., Oaxaca y Veracruz.

La población del municipio de Tuxtla Gutiérrez alcanzó 433 544 habitantes en el año 2000, concentrándose casi en su totalidad en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, que en la actualidad abarca un área urbana de 6300 hectáreas, aproximadamente.

La zona metropolitana de Tuxtla Gutiérrez está conformada por cinco municipios: Chiapa de Corzo, Berriozábal, Ocozocoautla, San Fernando y Suchiapa. Su población hasta 2010 era de 820 320 habitantes (INEGI, 2010).

# CAPITULO 4

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



*"Sobrevaloramos el evento, subestimamos el proceso, pero cada sueño realizado ocurrió gracias a la dedicación en el proceso."*

*John C. Maxwell*



## CAPITULO 4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo pretende mostrar el tipo de Investigación a utilizar, acentuando las razones por las cuales es el método correcto, además se presentan las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Procedimientos del Análisis de datos, y por último las propuestas realizadas en base a los resultados.

### 4.1 Tipo de investigación

En cualquier clase de investigación que quiera emprenderse requiere de la utilización de una metodología de investigación; la cual se dedica principalmente al estudio de métodos y técnicas para realizar investigaciones y determina el cómo se desarrollará el problema planteado dentro de ella. Seleccionar dentro de las diversas alternativas, fundamentalmente una, es uno de los pasos más importantes y decisivos dentro de la elaboración de un proyecto, dado que el camino correcto llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados. (TRUJILLO y otros, 2004)

Esta es la razón por la cual se debe elegir con cuidado la metodología correcta para tratar el tema, como se menciona en el párrafo anterior, no hacerlo puede desviarnos de nuestros objetivos.

#### 4.1.1 Tipo de estudio

Al considerar la naturaleza de las variables en el estudio, se establece que la investigación es de carácter **descriptiva**, dado que tiene como objeto establecer como es y cómo se manifiesta el fenómeno que determina la atención de la investigación.

En este sentido Hernández Sampieri (1991) explica que

*“...el propósito de un investigador frecuentemente es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se*

*mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.”*

En este sentido también se ha determinado como el enfoque a utilizar el método cualitativo, pues se relaciona de manera inherente con la investigación.

Hernández Sampieri (2004) señala que el enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo y su método de investigación es interpretativo y contextual. Este método captura la experiencia de los individuos y los estudia en sus ambientes naturales

## **4.2 Hipótesis de investigación**

Las hipótesis señalan lo que estamos buscando o tratando de probar, puede definirse como la explicación tentativa del fenómeno investigado, formulado como una proposición.

Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. (Hernández, 1991).

La hipótesis formulada para la presente investigación se describe de la forma siguiente:

***Hi: “Existen las condiciones necesarias para la eficiente implementación del Desarrollo Organizacional en el Distrito 09 del IFE”***

### **4.2.1 Variables**

Hernández Sampieri (1991) define a una variable como “...una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”.

Como puede deducirse el nombre explica su significado, algo que puede variar y esta propiedad refiere a la característica de poder adquirir diversos valores de acuerdo a la perspectiva que se utilice. A continuación se describen las variables que se presentan en la investigación, subdividiéndolas en dos rubros: independiente

y dependiente; en el primer caso cuando su valor varía en función únicamente de esta y en la segunda cuando es dependiente de otra variable para definir su valor.

**Variable independiente:**

Las condiciones propicias para la implementación del Desarrollo Organizacional

**Variable dependiente:**

Un adecuado Clima Organizacional en el Distrito 09 del IFE.

### **4.3 Selección de universo de investigación**

Para Sampieri (1991) antes de seleccionar una muestra, lo primero es definir nuestra unidad de análisis. El “quiénes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

En estadística, población o universo son los nombres concedidos a este propósito, y se define particularmente en la investigación social como la operación dentro de la delimitación del campo de investigación que tienen por objeto la determinación del conjunto de unidades de observaciones del conjunto de unidades de observación que van a ser investigadas. En general, el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación.

Según los propósitos de la investigación, se tomaron en cuenta a todas las personas que están adscritas a la Junta Distrital No. 9 en el Instituto Federal Electoral, siendo un total de 27 plazas registradas.

#### **4.3.1 Delimitación de la muestra**

Sampieri (1993) dice que después de definir la unidad de análisis, lo más conveniente es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La muestra es entonces un subgrupo de la población y es una representación de las generalidades del universo.

Sin embargo al identificar a los miembros de la junta distrital 9, como un número relativamente pequeño, se presume que determinar una muestra podría ser, para efectos del caso, no representativa de todas las características del grupo.

Es entonces la técnica de Grupo Focal, la cual se determinó como idónea para realizar la investigación. Un grupo focal es una metodología cualitativa de investigación que puede ser usada para obtener información respecto a opiniones, percepciones, actitudes, creencias de un pequeño grupo de personas. Este grupo provee información real de los participantes y ayuda al entendimiento de sus experiencias. En particular, estos grupos focales son especialmente útiles en la evaluación de la investigación o en el entendimiento de como las personas perciben una experiencia o evento específico. (Kress; 2007)

#### **4.4 Selección, diseño y aplicación de técnicas de investigación**

La importancia de la selección de un instrumento adecuado en la recopilación de datos, radica en el valor de la información que se desea obtener; por lo tanto determinar la técnica idónea repercute directamente en la calidad de la información que devuelva.

Para efectos de la presente investigación, se determina a la *encuesta* como la metodología más adecuada para la obtención de la información. A este respecto Ávila (2006) menciona que la instrumentación de una encuesta:

*...consiste en el diseño de un cuestionario o de una cédula de entrevista elaborados para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos. Los dos anteriores instrumentos se basan en una serie de preguntas. En el cuestionario las preguntas son administradas por escrito a unidades de análisis numerosas. En una entrevista las respuestas a las cuestiones pueden escribirse en la cédula de entrevista o puede llevarse en una interacción cara a cara.*

El contenido de esta encuesta es de 35 preguntas, basadas en el modelo de 6 cajas de Weisbord descrito por Falletta (2005). El cual ya ha sido descrito en el apartado de Diagnostico Organizacional, esta serie de preguntas ayudaran a determinar el

estado del clima organizacional, así como cuán grande es la resistencia al cambio en el Instituto.

Para la evaluación de las calificaciones obtenidas, se utilizara la escala de Likert. Según Antz Research Solutions (s.f) la escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

A continuación se describe la escala que se utilizara para la recopilación de datos:

<b>RESPUESTAS</b>	<b>PUNTUACION</b>
TOTALMEN DE ACUERRO	5
+ O – DE A ACUERDO	4
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3
+ O – EN DESACUERDO	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1

Los resultados mostraran el porcentaje de efectividad, mismos que son el promedio de la calificación de por rubro entre el máximo posible de puntos, estos porcentajes se categorizaran de la siguiente de manera:

<b>PORCENTAJE</b>	<b>NIVEL</b>
91 – 100%	FORTALIZA
51 – 90%	OPORTUNIDAD
0 - 50%	DEBILIDAD

La distribución de los porcentajes atiende entre otras cosas, a prevenir una deficiencia de la escala de Likert, señalada por Antz Research Solutions (s.f.) y es que los encuestados en general sienten aversión por la opción neutral pues la consideran como negativa y tienden a inclinarse por las respuestas positivas; esta razón deriva en que el porcentaje de fortaleza sea menor en comparación a los de oportunidad y debilidad.

Los resultados nos devolverán, además de un mapa general del clima organizacional, un panorama de los factores que puedan estar afectando está participando en el proceso de cambio planeado generado por el Desarrollo Organizacional.

#### **4.4.1 Cuestionario**

El cuestionario que se aplicó en la presente investigación (Anexo II), incluye aspectos relevantes de cada uno de los seis subsistemas que comprende el Modelo de Weisbord y del factor adicional actitud a cambiar, como se especifica a continuación:

- a. **Propósito.** Es fundamental que los colaboradores tengan claro cuáles son los objetivos de la organización y estén de acuerdo con ellos. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:
  - Yo comprendo el propósito de esta organización
  - Las metas de la organización están claramente establecidas
  - Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados
  - ¿Conoce la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos institucionales y de la Junta Distrital?
  - ¿Conoce los estatutos y reglamentos del Instituto?
  
- b. **Estructura.** Comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal. Lo principal es conocer si existe un ajuste adecuado entre el propósito y la estructura interna que se

supone sirve a ese propósito. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:

- La división del trabajo de esta organización es flexible
- La división de labores de esta organización conduce al logro de las metas
- El trabajo se divide de forma lógica
- La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada
- La división de labores de esta organización apoya sus esfuerzos para alcanzar sus metas

c. **Liderazgo.** La tarea esencial del líder es observar las señales detectadas de los otros cuadros y mantener un equilibrio entre ellos, de tal manera que se debe de determinar en qué medida los líderes organizacionales están definiendo objetivos, expresándolos propósitos en programas, defendiendo la integridad de la organización y manteniendo el orden con respecto al conflicto interno. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:

- ¿Sus jefes y/o superiores escuchan sus ideas?
- ¿Siente que su trabajo es valorado?
- ¿Su jefe o superior siempre le apoya en el trabajo cuando lo necesita?
- ¿Su jefe o superior le brinda la información necesaria y oportuna para el desempeño de su trabajo?
- ¿Se reconoce siempre el esfuerzo que realizan sus compañeros (as) y Usted en su trabajo?

d. **Relaciones.** Describe las relaciones entre el personal, cómo interactúan los trabajadores para efectuar sus tareas, incluyendo cómo son tomadas y comunicadas las decisiones. En el Desarrollo Organizacional, se debe de diagnosticar primero la interdependencia requerida, después la calidad de las relaciones y finalmente las formas de conflictos administrativos. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:

- ¿Se siente en libertad de realizar propuestas de mejora para su trabajo?

- ¿Existe un buen nivel de comunicación con sus compañeros y compañeras de trabajo?
  - ¿La relación entre compañeros y compañeras es respetuosa?
  - ¿Siente que sus compañeros (as) son también sus amigos (as)?
  - ¿Existe buena comunicación con su jefe o superior?
- e. **Recompensas.** El sistema de recompensas refiera a la forma en que los colaboradores ven retribuidos su labor, incluyendo los beneficios no financieros que perciben. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:
- ¿Se siente a gusto con lo que hace y dónde lo hace?
  - ¿Su puesto de trabajo le permite plantearse retos profesionales y laborales?
  - ¿El puesto que desempeña le permite aspirar a crecimiento salarial y/o de responsabilidades y rango?
  - ¿Las oportunidades y alternativas para cambiar de puesto, de Junta o de nivel salarial en el Instituto son iguales para todos y para todas?
  - ¿Siente que su trabajo le permite hacer algo útil?
- f. **Mecanismos.** Incluye los mecanismos de ayuda, tales como finanzas, logística, supervisión, capacitación, proceso de flujo de clientes. Estos mecanismos útiles los considera Weisbord como aquellos procesos que debe realizar toda organización para poder sobrevivir: incluyéndose la planeación, el control, la presupuestación y otros sistemas de información que ayudan a cumplir con los objetivos de la organización. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:
- ¿Considera que al integrarse a la Junta Distrital recibió la formación y el apoyo necesarios para su trabajo?
  - ¿Cuenta con el equipo, materiales y recursos Adecuados para su labor?
  - ¿Siente que el grupo de trabajo se apoya mutuamente?



- ¿Considera que trabajan verdaderamente en equipo: Usted, sus compañeros y su jefe o superior?
- ¿Tiene reuniones periódicas con el equipo para conocer los avances, problemas y requerimientos de su trabajo?

g. **Actitud de cambio.** Este factor se incluye, adicionalmente a los subsistemas previamente descritos por Weisbord, pues como se ha venido señalando la dinámica de la organización garantiza su supervivencia, por ello es necesario crear una tendencia a reconfigurar las organizaciones con orientación al aprendizaje. Las preguntas que hacen referencia a este factor son:

- ¿Se siente tomado (a) en cuenta para la planeación de cambios en su trabajo?
- Esta organización no se resiste a los cambios
- Pienso que algunas políticas y procedimientos deberían modificarse
- Esta organización favorece el cambio
- No hay problemas cuando se hacen cambios en la organización

#### 4.5 Procesamiento de resultados

Para hacer el análisis de datos, primeramente se mostraran los resultados de cada pregunta, cuántos y cuáles fueron las opciones de respuesta y un promedio graficado. Posteriormente se señalaran los datos obtenidos en función de la calificación que resulta del producto de la cantidad de personas que eligieron una respuesta determinada y el valor asignado previamente a esa opción. Finalmente el cuadro de Weisbord resumirá los promedios y porcentajes de efectividad de cada área evaluada.

#### 4.5.1 Tabulación de datos por pregunta

#### RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: PROPOSITO

Clase	Preguntas	Totalmente de Acuerdo	+/- de acuerdo	Neutral	+/- en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total	Gráficas
PROPOSITO	1 ¿Conoce la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos institucionales y de la Junta Distrital?	25	2	0	0	0	27	<p>Propósito</p> <p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5</p>
		93%	7%	0%	0%	0%	100%	
	8 ¿Conoce los estatutos y reglamentos del Instituto?	14	13	0	0	0	27	
		52%	48%	0%	0%	0%	100%	
	15 Las metas de la organización están claramente establecidas	21	4	1	1	0	27	
		78%	15%	4%	4%	0%	100%	
	22 Yo comprendo el propósito de esta organización	19	4	4	0	0	27	
		70%	15%	15%	0%	0%	100%	
	29 Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados	14	8	3	1	1	27	
		52%	30%	11%	4%	4%	100%	
	Promedio	19	6	2	0.4	0.2		GRAFICA 1. PROPOSITO
		69%	23%	6%	1%	1%		

El 49% de los colaboradores tiene claramente definido los objetivos y propósitos de la organización; el 23% tiene conocimientos básicos, aunque no suficientes del tema y solo el 6% No está convencido de la información que se le ha proporcionado.

## RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: ESTRUCTURA

ESTRUCTURA	Pregunta	Respuestas					Total	Porcentaje
		1	2	3	4	5		
ESTRUCTURA	2 La división del trabajo de esta organización es flexible	10	11	4	1	1	27	
		37%	41%	15%	4%	4%	100%	
	9 La división de labores de esta organización conduce al logro de las metas	18	5	3	1	0	27	
		67%	19%	11%	4%	0%	100%	
	16 El trabajo se divide de forma lógica	9	6	4	7	1	27	
		33%	22%	15%	26%	4%	100%	
23 La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada	11	11	4	1	0	27		
	41%	41%	15%	4%	0%	100%		
30 La división de labores de esta organización apoya sus esfuerzos para alcanzar sus metas	13	11	2	1	0	27		
	48%	41%	7%	4%	0%	100%		
Promedio		12	9	3	2	0.4		
		45%	33%	13%	8%	1%		

GRAFICA 2. ESTRUCTURA

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

De los colaboradores encuestados el 45% piensa que la estructura de la organización está definida de manera clara y lógica; otro 33% piensa que es correcta pero puede mejorar; mientras que un 8% tiene dudas sobre la funcionalidad de la estructura.

## RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: LIDERAZGO

LIDERAZGO	Pregunta	Respuestas					Total	Porcentaje
		1	2	3	4	5		
LIDERAZGO	3 ¿Sus jefes y/o superiores escuchan sus ideas?	19	8	0	0	0	27	
		70%	30%	0%	0%	0%	100%	
	10 ¿Siente que su trabajo es valorado?	14	13	0	0	0	27	
		52%	48%	0%	0%	0%	100%	
	17 ¿Su jefe o superior siempre le apoya en el trabajo cuando lo necesita?	24	3	0	0	0	27	
		89%	11%	0%	0%	0%	100%	
24 ¿Su jefe o superior le brinda la información necesaria y oportuna para el desempeño de su trabajo?	22	4	0	0	1	27		
	81%	15%	0%	0%	4%	100%		
31 ¿Se reconoce siempre el esfuerzo que realizan sus compañeros (as) y Usted en su trabajo?	7	15	2	2	1	27		
	26%	56%	7%	7%	4%	100%		
Promedio		17	9	0.4	0.4	0.4		
		64%	32%	1%	1%	1%		

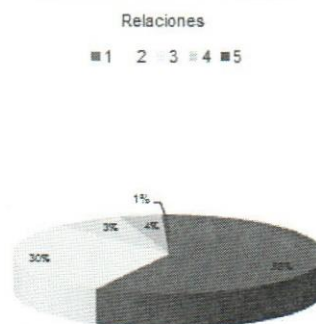
GRAFICA 3. LIDERAZGO

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

64% de los colaboradores cree que sus jefes y superiores hacen un trabajo adecuado como guías para la consecución de los objetivos; otro 32% se sienten conformes con el desempeño de sus líderes, aunque hay algunos aspectos que les gustaría que mejorara.

## RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: RELACIONES

		1	2	3	4	5		
RELACIONES	10	¿Se siente en libertad de realizar propuestas de mejora para su trabajo?	14	11	1	1	0	27
			52%	41%	4%	4%	0%	100%
	11	¿Existe un buen nivel de comunicación con sus compañeros (as) de trabajo?	13	9	1	3	1	27
			48%	33%	4%	11%	4%	100%
	18	¿La relación entre compañeros y compañeras es respetuosa?	16	9	2	0	0	27
			59%	33%	7%	0%	0%	100%
25	¿Siente que sus compañeros (as) son también sus amigos (as)?	9	10	6	2	0	27	
		33%	37%	22%	7%	0%	100%	
32	¿Existe buena comunicación con su jefe o superior?	26	1	0	0	0	27	
		96%	4%	0%	0%	0%	100%	
Promedio		16	8	2	1	0.2		
		58%	30%	7%	4%	1%		

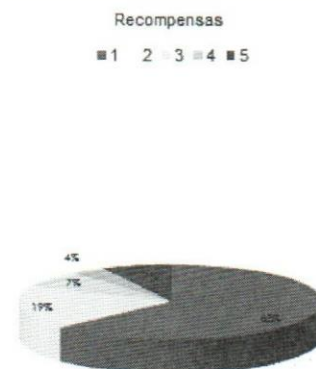


GRAFICA 4. RELACIONES

De los encuestados, el 58% cree que hay un excelente relación entre compañeros y superiores; 30% considera que si bien no es perfecta si es efectiva al momento de realizar su trabajo; 7% se muestra indeciso mientras 4% piensa que en ocasiones no hay un buen trato entre compañeros.

## RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: RECOMPENSAS

		1	2	3	4	5		
RECOMPENSAS	6	¿Se siente a gusto con lo que hace y dónde lo hace?	22	5	0	0	0	27
			81%	19%	0%	0%	0%	100%
	12	¿Su puesto de trabajo le permite plantearse retos profesionales y laborales?	16	8	3	0	0	27
			59%	30%	11%	0%	0%	100%
	19	¿El puesto que desempeña le permite aspirar a crecimiento salarial y/o de responsabilidades y rango?	12	5	3	4	3	27
			44%	19%	11%	15%	11%	100%
26	¿Las oportunidades y alternativas para cambiar de puesto, de Junta o de nivel salarial en el Instituto son iguales para todos y para todas?	12	5	3	1	6	27	
		44%	19%	11%	4%	22%	100%	
33	¿Siente que su trabajo le permite hacer algo útil?	23	2	1	0	1	27	
		85%	7%	4%	0%	4%	100%	
Promedio		17	5	2	1	2		
		63%	19%	7%	4%	7%		



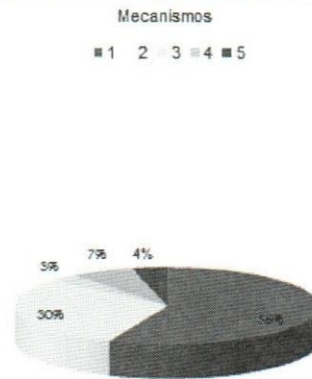
GRAFICA 5. RECOMPENSAS

La mayoría (63%) de los colaboradores se siente valorado y recompensado con la labor que desempeña, un 19% se siente satisfecho aunque le gustaría

que hubieran mayores recompensas; por otro lado un 7% de los encuestados cree que las recompensas en su trabajo no son buenas, aunque tampoco malas; Existe un 11% que no se siente satisfecho y piensa que su trabajo no es lo suficientemente valorado.

## RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: MECANISMOS

MECANISMOS	Pregunta	Respuestas					Total	Porcentaje
		1	2	3	4	5		
MECANISMOS	6 ¿Considera que al integrarse a la Junta Distrital recibió la formación y el apoyo necesarios para su trabajo?	22	4	1	0	0	27	
		81%	15%	4%	0%	0%	100%	
	13 ¿Cuenta con el equipo, materiales y recursos Adecuados para su labor?	18	8	0	1	0	27	
		67%	30%	0%	4%	0%	100%	
	20 ¿Siente que el grupo de trabajo se apoya	11	11	1	3	1	27	
		41%	41%	4%	11%	4%	100%	
	27 ¿Considera que trabajan verdaderamente en equipo: Usted, sus compañeros y su superior?	16	9	0	2	0	27	
	59%	33%	0%	7%	0%	100%		
34 ¿Tiene reuniones periódicas con el equipo para conocer los avances, problemas y requerimientos de su trabajo?	9	9	2	3	4	27		
	33%	33%	7%	11%	15%	100%		
Promedio		15	8	1	2	1		
		56%	30%	3%	7%	4%		

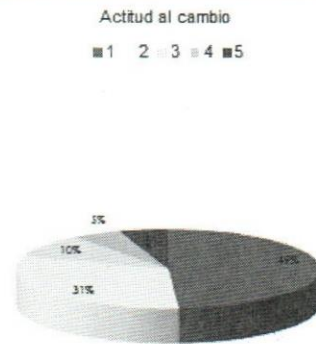


GRAFICA 6. MECANISMOS

Un 56% de los colaboradores cree que las estrategias y mecanismos utilizados para conseguir las metas fijadas son los adecuados; mientras que otro 30% piensa que si bien es cierto estos mecanismos son efectivos, existe un área de oportunidad que se debe de aprovechar. Por otra parte hay un 7% plantea que aunque no todas las estrategias son completamente erróneas.

## RESULTADOS DEL SUBSISTEMA: ACTITUD AL CAMBIO

ACTITUD AL CAMBIO	7	¿Se siente tomado (a) en cuenta para la planeación de cambios en su trabajo?						27
			52%	30%	11%	0%	7%	
14	Esta organización no se resiste a los cambios	13	7	2	1	4	27	
		48%	26%	7%	4%	15%	100%	
21	Pienso que algunas políticas y procedimientos deberían modificarse	11	11	3	2	0	27	
		41%	41%	11%	7%	0%	100%	
28	Esta organización favorece el cambio	16	6	4	1	0	27	
		59%	22%	15%	4%	0%	100%	
35	No hay problemas cuando se hacen cambios en la organización	12	10	1	3	1	27	
		44%	37%	4%	11%	4%	100%	
Promedio		13	8	3	1	1		
		49%	31%	10%	5%	5%		



GRAFICA 7. ACTITUD AL CAMBIO

El 49% de la organización cree que hay una adecuada gestión de cambio y que estos se realizan de manera eficiente, un 31% esta consiente que existen aspectos que mejorar aunque creen que hay una buena actitud hacia el cambio. Otro 10% se mantiene indeciso y hay un 10% que creen que existe una resistencia importante al cambio

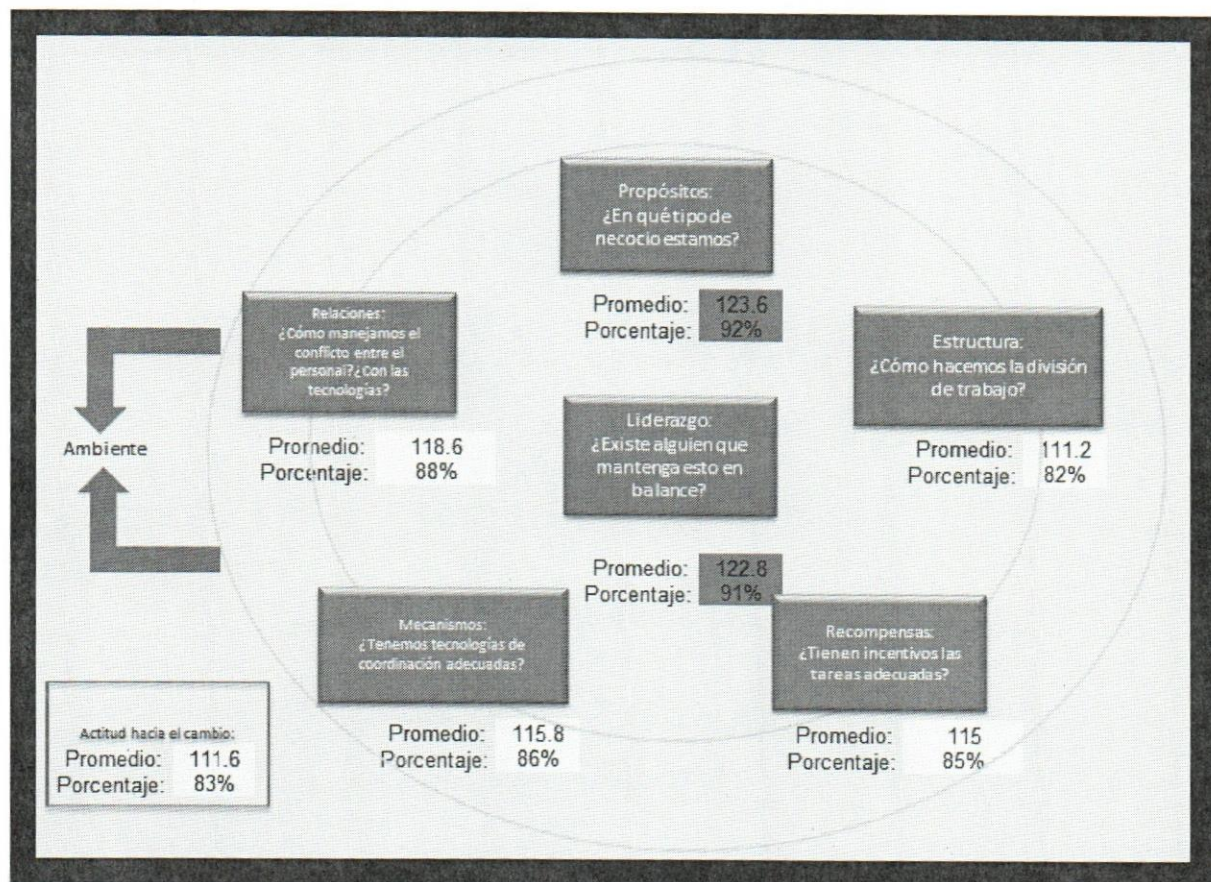
#### 4.5.2 Calificación por subsistema

A continuación se muestran las calificaciones que obtuvieron cada una de las preguntas, para obtener dichas calificaciones fue necesario hacer una sumatoria de las puntuaciones de cada opción de respuesta, que a su vez son producto del número de personas que contestaron dicha opción y el valor que se le asignó.

Por ejemplo, de la pregunta uno 25 personas contestaron “Totalmente de acuerdo”, cuyo valor es de 5; otras 2 contestaron “+ o – de acuerdo” con un valor de 4 y las opciones “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, “+ o – en desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, con valores de 3, 2 y 1 respectivamente no tuvieron ninguna selección; por lo que  $(25 \times 5) + (2 \times 4) + 0 + 0 + 0 = 133$ .

PROPOSITO	1	133	2	109	3	127	4	119	5	130	6	129	7	113
	8	122	9	121	10	122	11	111	12	121	13	124	14	105
	15	126	16	96	17	132	18	122	19	100	20	109	21	112
	22	123	23	113	24	127	25	107	26	97	27	120	28	118
	29	114	30	117	31	106	32	134	33	127	34	97	35	110
	Total	618	Total	556	Total	614	Total	593	Total	575	Total	579	Total	558
	Promedio	124	Promedio	111	Promedio	123	Promedio	119	Promedio	115	Promedio	116	Promedio	112

## 4.6 Análisis de la información



Según las herramientas de evaluación presentadas para calificar la información de las encuestas, encontramos que existen dos áreas dentro de los subsistemas analizados que pueden considerarse como Fortalezas; estas son los **propósitos** y el **liderazgo**.

Esto refiere a que los colaboradores tienen una adecuada identificación con la Institución, conocen los propósitos y saben cuáles son los objetivos, incluso los apoyan. Esto genera una tendencia positiva pues todos se dirigen hacia un mismo sentido.

En cuanto al **liderazgo**, los colaboradores confían en sus superiores y creen que ellos los llevarán a conseguir los objetivos planteados. El equilibrio en una organización es importante para evitar la polarización y el desvío de los objetivos.



Si bien es cierto que los resultados no mostraron debilidades aparentes, si señalaron las áreas donde existe la posibilidad de mejorar. Las áreas de **estructura, mecanismos, relaciones y recompensas**, así como el subsistema independiente de **actitud al cambio** obtienen un porcentaje positivo que podría llegar a considerarse como suficiente para el funcionamiento institucional, pero que no llega a ser eficiente para la optimización del desarrollo del Instituto.

Con un porcentaje de 82% de eficiencia, el apartado de **estructura** señala que los colaboradores no están completamente en acuerdo con la división del trabajo, no están convencidos de que la forma en que está diseñada su unidad y de la forma en que se distribuye el trabajo es la adecuada. Se puede conjeturar que sienten que la carga de trabajo que se le asigna no es equitativa en relación a los demás, aunque no tengan la misma función.

En lo referente a **mecanismos**, los colaboradores señalaron que aunque existen las tecnologías y estrategias de coordinación suficientes para realizar su trabajo, hay puntos que mejorar. Como acotación es necesario señalar que el punto de inflexión en este subsistema es la sinergia, pues si bien es cierto que tienen todas las herramientas para trabajar, aún falta apoyo y coordinación para ejecutar óptimamente sus funciones.

En el distrito 09, las relaciones entre sus integrantes pueden considerarse como buena, así lo señala el 88% de eficiencia en este rubro, lo que indica que existe una buena disposición para la solución de conflictos. Podemos señalar que la relaciones son de compañerismo y se deduce que también de respeto, aunque sin llegar a existir plena confianza.

El apartado de **recompensa** otorga un porcentaje de 85%, que indica que no están totalmente motivados para realizar su trabajo, ciertamente los resultados revelaron que se sienten a gusto laborando en el instituto, un análisis más profundo de la encuesta se encontró que nos están completamente satisfechos con las oportunidades de crecimiento y les gustaría que el plan de carrera fuera más claro para ellos.

En un análisis global de la información, podemos determinar que los resultados arrojan un **clima organizacional** sano, más no perfecto, si hiciéramos un promedio de los porcentajes de las áreas que se evaluaron para su diagnóstico tendríamos un porcentaje de **87%**, por lo que existen áreas de oportunidad que deberán mejorarse para hacer eficiente la función de la institución.

El análisis de un factor independiente al propuesto por Weisbord, la **actitud hacia el cambio** encontró una relativa resistencia al cambio, producto de que un porcentaje de los colaboradores sienten que cuando se realiza algún cambio, más que ser tomados en cuenta para su implementación, éste cambio es un tanto impuesto. Por lo que debe tomarse en cuenta para en el modelo de Desarrollo Organizacional que desee implementarse.

#### **4.7 Propuesta y recomendaciones**

El resultado de la evaluación al clima organizacional no encontró deficiencias mayores en el diagnóstico del mismo, en general el clima organizacional está muy cerca de considerarse como eficiente.

Existe una interrelación entre los factores evaluados es inherente a la satisfacción del personal, por lo que la mejora en un subsistema determinado afecta positivamente a los otros.

Por lo tanto es conveniente aprovechar las áreas de oportunidad identificadas en el proceso para generar una mejora. También es fundamental crear un instrumento de control, que permita dar seguimiento y evaluación del clima organizacional para medir el éxito de la propuesta de mejora.

A continuación se genera una propuesta para mejorar y aprovechar dichas áreas, así como el modelo encuesta para dar seguimiento al comportamiento del clima organizacional posterior.

#### 4.7.1 Propuesta de mejora

A continuación se define a través de la siguiente tabla el tratamiento que se recomienda para resolver las diferentes problemáticas detectadas durante la investigación, cabe destacar que los tiempos de ejecución se han omitido pues dependen directamente de las consideraciones ejecutivas.

AREA	PROBLEMÁTICA	ACCIONES
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de trabajo</li> <li>• Lógica de la estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del <i>catálogo de puestos y cargos</i></li> <li>• Evaluar la posibilidad de la realización de una <i>reingeniería de procesos</i>.</li> <li>• Reafirmar las funciones y la división de trabajo a los colaboradores.</li> </ul>
MECANISMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo entre áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas de planeación y control de objetivos más frecuentes</li> <li>• Dinámicas de consolidación grupal</li> </ul>
RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de integración y consolidación grupal</li> </ul>
RECOMPENSAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de no tener suficientes oportunidades de crecimiento</li> <li>• No tener suficiente reconocimiento de los logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar y explicar el funcionamiento del Servicio de Carrera,</li> <li>• Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual</li> <li>• Determinar objetivos individuales o grupales paralelos a los institucionales, y premiarlos esos logros.</li> </ul>

## ESTRUCTURA

El análisis de datos reveló quienes laboran en las distintas áreas del instituto tienen ciertas dudas respecto a la forma que está estructurada la división del trabajo. Es presumible decir que cuando una persona no está completamente de acuerdo con la división del trabajo y la estructura de la organización, se deba a que, desde su perspectiva, sienta que el trabajo que a él se le encomienda es mayor o más complejo que el que debería tener.

Acciones:

- Es conveniente hacer un análisis del *catálogo de puestos y cargos*, para determinar si las competencias y funciones que tiene cada colaborador corresponden a su labor
- Evaluar la posibilidad de la realización, en caso de ser conveniente, de una *reingeniería de procesos*. La optimización de los procesos podría simplificar el trabajo sin afectar la productividad.
- Tener un acercamiento con el personal para reafirmar las funciones que realiza, las de sus compañeros y la forma en que funciona la organización, así como aclarar las dudas que surjan al respecto.

## MECANISMOS

La sinergia es una palabra que desde sus orígenes denomina cooperación, representa literalmente el trabajo en equipo. El estudio devolvió como resultado una deficiencia en el trabajo en el equipo, no es que no exista una sinergia dentro del instituto, más bien existe la percepción de que no hay suficiente apoyo entre las distintas áreas. Las causales indistintamente engloban en dos aspectos: las relaciones personales y la coordinación de trabajo.

Las relaciones personales marcan un apartado particular en este análisis que se verá posteriormente, en cuanto a la coordinación del trabajo los colaboradores en el Instituto señalan además de apoyo inter-áreas de un mayor número de reuniones para la planeación, dirección y control de los objetivos.

Acciones:

- Generar reuniones periódicas generales para conocer avances, problemáticas y requerimientos de trabajo
- Hacer dinámicas de consolidación grupal en la cual puedan entender las necesidades y oportunidades de cada grupo de trabajo y, ver cómo pueden apoyarse entre todos los colaboradores y diferentes áreas. Por ejemplo podrían realizar en alguna reunión general un ejercicio que implique que se realice el análisis FODA por área de trabajo, es decir, identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; esto con el fin de compartir entre las distintas áreas éste análisis y retroalimentar. El objetivo es que los colaboradores puedan identificar que fortalezas de cierta área puede ayudar a solventar las debilidades de otra

## RELACIONES

Este apartado tiene un porcentaje cerca de lo que, en la estimación previa, se considera como eficiente, por lo cual se recomienda fortalecer la unión a través de actividades que permitan la convivencia y una mayor integración.

ACTIVIDADES:

- El equipo editorial de Buenos Negocios (2012) sugiere algunas opciones de dinámicas para fortalecer las relaciones personales como trabajo de equipo. A continuación se describen algunas:
  - a. **El comunicador.** Sólo hace falta papel y lápiz para poner a prueba las habilidades de comunicación. Una persona del grupo realiza un dibujo, oculto para los demás (se puede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar instrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles (ej. "dibuja un rectángulo levemente inclinado a la derecha de la hoja..."). Al finalizar, se compara el original con las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas versiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca hablar, escuchar e interpretar. Puede aumentarse la dificultad realizando

- la actividad en otro idioma, prohibiendo las preguntas, o reemplazando el dibujo por una construcción con bloques que se arman dentro de cajas de zapatos, para mantenerlos fuera de la vista de los demás.
- b. **Emociones en marcha.** Se instruye a uno de los miembros del equipo para representar el papel de una que se acerca a la institución o realiza un reclamo en una determinada situación emocional (enojo, tristeza, entusiasmo). Los participantes restantes deben actuar para entenderlo y guiarlo hacia un objetivo, la intención es entrenar la percepción y la gestión de emociones en el entorno laboral.
  - c. **La espada del tiempo.** Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un tiempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un rompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de un sketch. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para auto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y procesos de negociación.
  - d. **Colaboración digital.** Sin hablarse más que a través de correo electrónico o chat, el grupo debe crear una wiki, blog o página colaborativa, por ejemplo, describir las ventajas de la institución o diseñar un folleto. Permite entrenar las habilidades de interacción digital, al detectar las dificultades para una comunicación efectiva.

## RECOMPENSA

En lo referente a las opciones de crecimiento, el Instituto Federal Electoral tiene un servicio de carrera establecido que señala cuales son los caminos de crecimiento, establece lineamientos claros en la convocatoria. La deficiencia se enfoca en realidad a la percepción de los colaboradores respecto a su carrera. Por lo que sería conveniente reafirmar los conocimientos respecto a las posibilidades de crecimiento. Por otro lado sería conveniente determinar de acuerdo a cada área, objetivos individuales paralelos a los institucionales, determinar las condiciones de

éxito y premiar personal y públicamente los esfuerzos, aunque no necesariamente de forma económica.

#### ACTIVIDADES:

- Actualizar y explicar el funcionamiento del Servicio de Carrera, aclarando las dudas que surjan al respecto
- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas por el mismo.
- Determinar objetivos individuales o grupales paralelos a los institucionales y, reconocerlos individual y públicamente cuando se logren:

#### **4.7.2 Modelo de cuestionario para medir el clima organizacional**

Es necesario generar un método de diagnóstico para medir los resultados de la aplicación de las estrategias señaladas en el plan de mejora expuesto anteriormente. Pues permitirá en caso de ser necesario de hacer ajustes sobre la marcha.

Para generar un diagnóstico es necesario aplicar técnicas de recopilación de información, en este caso se propone obtener información a través de un cuestionario enfocado en las seis cajas de Weisbord, como el que se ha aplicado en esta investigación.

#### **CUESTIONARIO**

Se sugiere que el cuestionario contenga 30 preguntas, distribuidas equitativamente en los apartados de **propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas, y mecanismos.**

A continuación se describen cual podría ser la temática de las preguntas:

SUBSISTEMA	EJEMPLO DE PREGUNTAS	OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS
Propósito	<p>¿Todo el mundo conoce los objetivos?</p> <p>¿Todos están de acuerdo con los propósitos del instituto?</p> <p>¿Se han comentado?</p> <p>¿Se hace seguimiento de los mismos?</p> <p>¿Se han identificado las barreras para alcanzar los objetivos?</p>	Respecto a los propósitos de la organización, del grado de comprensión, de llegar a un acuerdo, y del compromiso que los empleados tengan hacia ellos.
Estructura	<p>¿Todo el mundo tiene la misma cantidad de trabajo o equivalente?</p> <p>¿Todos tenemos todo tipo de trabajo de distinta calidad?</p> <p>¿La estructura es siempre la misma?</p> <p>¿La estructura se adapta a las necesidades de los clientes?</p> <p>¿Revisamos la eficacia de la estructura y de los procesos?</p>	Conocer la percepción que se tiene de la estructura institucional, incluyendo el organigrama, las relaciones de información, las responsabilidades del trabajo, delegación de autoridad.
Liderazgo	<p>¿Qué tipo de liderazgo se ejerce?</p> <p>¿Mantiene activas y equilibradas el resto de casillas?</p> <p>¿Todos tienen razones para colaborar con el coordinador?</p>	Estilo de liderazgo, distribución, integridad, y dirección de la meta
Relaciones	<p>¿Es adecuado el clima social del ámbito de aplicación?</p> <p>¿Se resuelven adecuadamente los conflictos?</p> <p>¿Consideran tener una "cultura propia" como organización?</p> <p>¿Son adecuados los contactos tienen con el resto de la organización?</p>	Las relaciones entre la gente en la organización - su grado de interdependencia, normas de conducta, manejo de conflicto, flujo de información.
Recompensas	<p>¿Todo el mundo aplica sus puntos fuertes en el trabajo?</p> <p>¿Conocen la contribución de su trabajo al resultado final?</p> <p>¿Tienen un nivel adecuado de reconocimiento y agradecimiento</p>	Saber si se sienten recompensados por hacer bien las cosas indicadas.



	por parte del coordinador o de sus compañeros?	
Mecanismos	¿Tienen la tecnología suficiente? ¿Tienen acceso a la información necesaria? ¿Conocen distintas metodologías de gestión: reuniones, toma de decisiones, análisis de problemas, implantación del programa de intervención? ¿Pueden buscar y obtener más tecnología o conocimientos?	Conocer si los Mecanismos son útiles, si son variados los procedimientos formales, las adaptaciones informales, y los sistemas de la administración que ayudan a coordinar y controlar el trabajo de la organización

Una vez conformado el cuestionario con las preguntas que se consideren con mayor utilidad en la recopilación de información, es necesario asignar la forma en que se medirá la información obtenida, para lo cual se recomienda el sistema de Likert, con una escala numérica que dependiendo de la necesidad puede ofrecer 5 o 7 opciones.

Por ejemplo:

<i>Los entrevistados son invitados a marcar sus puntos de vista actuales de la organización en una escala del 1 al 5, siendo el 3 la representación del punto neutral</i>		Totalmente de acuerdo	+/- de acuerdo	Neutral	+/- en desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1	¿Está de acuerdo con los propósitos institucionales?	5	4	3	2	1

La escala puede variar dependiendo del nivel de especificidad que se requiera, podría agregarse opciones como “un poco de acuerdo” o “un poco en desacuerdo”, cambiando la escala de 1-5 por 1-7.

Los resultados se obtendrán a través de la calificación de las respuestas, los resultados por subsistema consistirán en la suma de los resultados de las preguntas individuales que integren cada rubro.

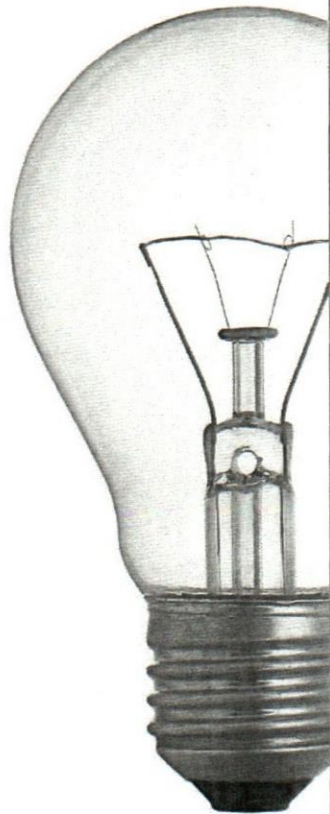
Es importante señalar que previo al análisis es conveniente puntualizar como se valoraran los resultados, identificar que consideraremos como una deficiencia, un área de oportunidad o una fortaleza.

### 4.7.3 Recomendaciones

- El Desarrollo Organizacional debe realizarse preferentemente por una consultoría externa para ofrecer mejores resultados
- Establecer un método de evaluación periódica para conocer el estado del clima organizacional y así prevenir situaciones que atenten con la armonía de las estrategias creadas para el crecimiento institucional.
- El modelo de Desarrollo Organizacional que se recomienda para la consecución de los objetivos presentados en el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional es una combinación del modelo 3-D de **Reddin** y el modelo de **Lewin**.
- Utilizar el modelo de encuesta propuesto en apartado anterior, para dar seguimiento y poder hacer una comparativa con los resultados futuros y los presentes, verificando la utilidad de la propuesta de mejora.

# CAPITULO 5

## CONCLUSIONES



*"Cuando sientas que no  
existe solución a tu  
problema... invéntate una"*

*Proverbio Anónimo*

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación ha sido generar un conocimiento respecto a la situación actual de la institución y evaluar si existen las condiciones necesarias para que la aplicación de desarrollo organizacional en el distrito sea eficiente.

Esto mediante el estudio del clima organizacional, pues este es el vínculo a través del cual puede favorecer o entorpecer la aplicación de una estrategia. Por lo cual determinar qué tan eficiente es un clima organizacional, implica la evaluación relaciones interpersonales, la estructura, los mecanismos, el liderazgo, las recompensas y el propósito de la institución.

Se pudo demostrar la utilidad de la información, de forma que una vez solventada la carencia de conocimiento respecto a la situación actual y de las necesidades de mejora, se pudieron establecer acciones que conlleven ésta.

Por su parte, el modelo de 6 cajas de Weisbord resulto una herramienta conveniente, al ser capaz de medir adecuadamente los aspectos fundamentales del clima organizacional.

La información que proporcionaron los colaboradores, fue calificada y expresó un valor numérico que represento la situación real por la que atravesaban en ese momento. Esto ayudo a hacer menos complicado el análisis global.

Pero, entonces ¿Existen las condiciones necesarias para la aplicación eficiente de los principios de Desarrollo Organización? La respuesta es **No**, rechazando entonces la veracidad de la Hipótesis planteada.

Sin embargo, el análisis merece profundizar en el tema, el hecho que se refiera como inexistentes las condiciones propias para la eficiencia, no quiere decir que no exista ningún tipo de base, tampoco implica que la organización se encuentre en deterioro total, ni siquiera parcial. Ninguna organización es perfecta, pero la eficiencia se aproxima a este término, el distrito 09 puede denominarse como una institución eficaz pues el estudio determino que existe un buen clima organizacional

que permite la consecución de los objetivos, aunque los medios pese a ser efectivos no son los óptimos.

El resultado se desglosa de la necesidad imperiosa de la mejora continua, por buena que sea una organización siempre habrá la necesidad de mejorar. En este sentido, teniendo en puerta la aplicación de desarrollo organizacional mejorar el estado del clima organizacional de eficaz a eficiente, generara que no se condicione el funcionamiento del DO.

Los cambios propuestos para mejorar el clima organizacional, son pequeñas modificaciones que tendrán que ser evaluadas durante su aplicación, pues podrían irse ajustando a las necesidades que vayan surgiendo o limitándose cuando no haya necesidad de profundizar.

Garantizar el éxito del Desarrollo Organizacional como estrategia para la consecución de los objetivos planteados en el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional sería aventurado, pues no existe una estrategia o modelo ideal, la clave está en la flexibilidad de la operación.

Mientras tanto, lo que sí es posible asegurar es que después de modificar en las áreas señaladas, se podrá ofrecer las condiciones idóneas para que el Desarrollo Organizacional se aplique de manera eficiente.

Alex Codina (2005) habla de una nueva fórmula de éxito: Eficacia + Eficiencia + Cambio; podemos decir que para el caso, la eficacia representa la consecución de los objetivos, lo cual en este punto ya se tiene; eficiencia procura obtenerlos a través de los medios óptimos, lo cual se pretende y; la Gestión de cambio vendrá con la implementación del Desarrollo Organizacional.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ACKERMAN, Jhon (2007). *Organismos autónomos y de democracia: Caso México*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- ACKERMAN, Jhon (2011). *Elecciones 2012: En búsqueda de Equidad y Legalidad*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- AHUMADA Figueroa, L. (2001). *Teoría y Cambio: Un acercamiento a los modelos organizacionales*. Chile: Universidad Católica de Valparaíso.
- ALHAMA Belamaric, R. (2011). *Nuevas formas narrativas*. EUMED.
- AMOROS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas competitivas*. Perú.
- AUDIRAC Camarena, C. A., De León Estavillo, V., Domínguez González, A., López García, M. E., & Puerta Negrete, L. I. (1997). *A, B, C del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Baray, Á., & Luis, H. (2006). *Introducción a la metodología de investigación*. México: EUMED.
- BARBEYTO Alanis, A. M., Laget Mera, G., & Pérez Colín, E. (2011). *INESPO*. Recuperado el 27 de Mayo de 2012, de [www.inespo.com](http://www.inespo.com)
- BAUTISTA, R., & Juárez, A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*. EUMED.
- BECKHARD, Richard (1969). *Organization Development: strategies and models*. E.U.A.: Addison Wesley.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- BUSTELO, C., & Elisa, G. (2000). La consultoría en organización de la información. *El profesional de la información*, 4-10.
- CARDENAS Niño, L. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 121-127.
- CHIAVENATO, I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. (C. L. De la Fuente Chavez, Trad.) México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

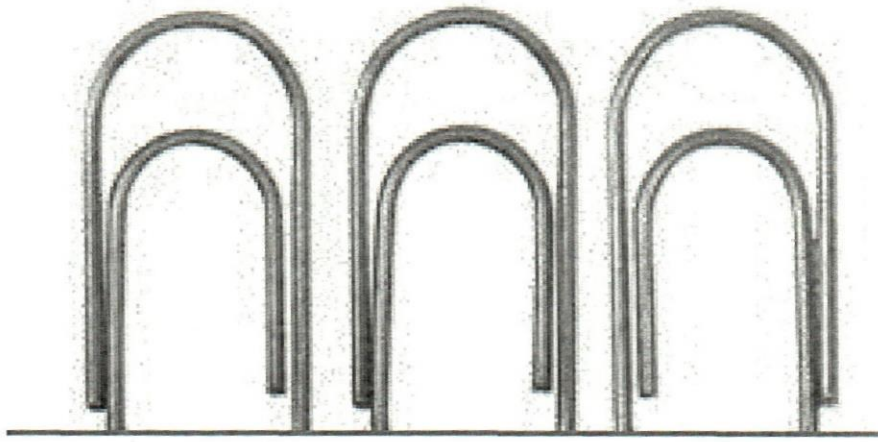
- CODINA, A. (13 de Abril de 2005). *Eficacia vs. Eficiencia*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de [http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia\\_vs\\_eficacia\\_un\\_cambio\\_de\\_paradigma](http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma)
- DANIEL Zalazar, R. (2012). *Introduccion a la administracion: Los paradigmas organizacionales*. México: EUMED.
- DAVILA, C. L. (2004). *Teorias organizacionales y de administracion: Enfoque crítico*. México: Mc-GrawHil.
- DE FARIA Melo, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.
- ESCALONA, J. C. (2010). *Integración del equipo estratégico de la empresa Capi*. Brasil: Universidad de Andres Bello.
- FALLETTA, S. (2006). *Organizational Diagnostic Model: Review*. EUA: Leadersphere.
- FLEITMAN, J. (2000). *FLEITMAN*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de [www.fleitman.net](http://www.fleitman.net)
- FRENCH, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organizacion*. Mexico: Pretice-Hall.
- GARCÍA Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- GAYNOR, E. (2003). *Intervenciones de consultoría*. Argentina: Theodin Institute.
- ZAMBRANO Douglas, Isea Emilia, Garcia Jean y Guevara José. (04 de Julio de 2008). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de <http://grupo4do.blogspot.mx/2008/07/unidad-iv-modelos-del-desarrollo.html>
- Grupo de Investigación AdGeO. (2010). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. EUMED.
- HERNANDEZ Sampieri, R., Collado Fernandez, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Institute Businnes Advicers. (1999). *IBA*. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de [www.ibasa.org.za](http://www.ibasa.org.za)

- Instituto Federal Electoral. (27 de Octubre de 1995). *Manual de Organización General*. México.
- Instituto Federal Electoral. (1999). *Medios, Ética y Elecciones*. (M. G. HIRALES, Ed.) México: Coordinador Nacional de Comunicación Social.
- Instituto Federal Electoral. (2010). *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*. Recuperado el 04 de Enero de 2013, de [www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx)
- Instituto Federal Electoral. (2011). *IFE*. Recuperado el 20 de mayo de 2012, de [www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx)
- Instituto Federal Electoral. (17 de 05 de 2011). *Modelo Integral de Planeación Institucional*. Recuperado el 05 de Enero de 2013, de [www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx). Recuperado el 03 de Enero de 2013, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=04>
- Instituto para el Federalismos y Desarrollo Municipal. (2010). *e-local.gob.mx*. Recuperado el 03 de Enero de 2013, de [www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM\\_chiapas](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_chiapas)
- KLIKGSBER, B. (1996). *Pensamiento organizativo: De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Argentina: Tesis.
- KRESS, V. E., & F., S. M. (2007). *Focus Groups: A Practical and Applied Research Approach of Counselors*. Recuperado el 03 de Enero de 2013, de American of Counselors Association: <http://www.sandiego.edu/soles/documents/FocusGroups-ResearchApproach.pdf>
- KUHN, T. S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: EFE.
- McCLELLAND, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. (G. Solana, Trad.) Madrid: Educación Hoy.
- MÉNDEZ, C. E. (2006). *El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- MOLINA, H. (2000). El desarrollo Organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 13-25.



- MONFORT, L. Á. (2003). *Desarrollo organizacional y tecnologías a gran escala*. EUMED.
- NEWSTROM, J. W., & Keith, D. (1993). *Organizational behavior: personnel management*. E.U.A.
- ORTEGA, Ariadna (29 de junio de 2012 ). *IFE: Una historia de 22 años*. Sinembargo.mx, Recuperado el 22 de mayo de 2013 en <http://www.sinembargo.mx/29-06-2012/278921>
- PADUA, J., Ahman, I., Apezechea, H., & Borsoti, C. (1993). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- PEISEJOVICH, B. (17 de Septiembre de 2006). *Enfoque Sistemico*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2012, de [www.webislam.com](http://www.webislam.com)
- PICKE, W. S.(2002). *Educación cívica y ética volumen 3*. Mexico: Limusa.
- PFEFFER, J. A. (1982). *The organization and organization theories*. Inglaterra: Bellinger Published Co.
- RAMIREZ, A. (2009). *Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje en la Dirección Provincial Alimenticia de las Tunas*. EUMED.
- ROBBINS, S. P., & Coulker, M. (1995). *Aministración*. México: Prentice-Hall.
- ROBLERO Ruiz, E. (2012). *Desarrollo Organizacional: Enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas.
- SANCHEZ Cortez, J. A. (2006). *La importancia del Desarrollo Organizacional en una institución pública de educación superior*. España: EUMED.
- SANCHEZ Macias, A., Jesús, R., Hernández, J., Puertas, G., Piña, J., & Olvera, A. (1999). *Las Instituciones para la democracia en México*. México: Francisco I. Madero.
- SERRALDE. (2012). *Como crear una nueva cultura laboral basada en la efectividad*. Reddin Consultants.
- SHEIN, E. (1988). *Consultoría de procesos*. México: Addison Wesley Iberoamérica.
- Smart Solutions. (s.f.). *Smart Solutions*. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de [www.smartsol.com.mx](http://www.smartsol.com.mx)

- TAYLOR, F. W. (1911). *The principles of scientific management*.
- TREJO, L., Roberto. (2012). *Manual de Organización: Teoría y práctica*, México: Unach.
- TRUJILLO, G., Zambrano, D., & Vargas, A. (2004). Importancia de una metodología de investigación y su relación con el diseño y elaboración de un proyecto de investigación. (U. N. Colombia, Ed.) *Creando*(3).
- VALDEZ Rivera, S. (1998). *Diagnostico Empresarial: metodo para identificar, resolver y controlar los problemas de la empresa*. México: Trillas.
- WARNER, W. B. (1988). *EDUCARCHILE*. Recuperado el 29 de noviembre de 2012, de [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)
- WEBER, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. E.U.A.: Oxford University.



# ANEXOS

## Cuestionario aplicado

**Instrucciones:** Por favor conteste todas las 35 preguntas. Sea abierto y honesto. Para cada una de las preguntas marque con un círculo sólo una de las opciones, la que mejor indique su sentir

Los entrevistados son invitados a marcar sus puntos de vista actuales de la organización en una escala del 1 al 5, siendo el 3 la representación del punto neutral		Totalmente de acuerdo	+/- de acuerdo	Neutral	+/- en desacuerdo	Totalmente de desacuerdo
1	¿Conoce la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos institucionales y de la Junta Distrital?	5	4	3	2	1
2	La división del trabajo de esta organización es flexible	5	4	3	2	1
3	¿Sus jefes y/o superiores escuchan sus ideas?	5	4	3	2	1
4	¿Se siente en libertad de realizar propuestas de mejora para su trabajo?	5	4	3	2	1
5	¿Se siente a gusto con lo que hace y dónde lo hace?	5	4	3	2	1
6	¿Considera que al integrarse a la Junta Distrital recibió la formación y el apoyo necesarios para su trabajo?	5	4	3	2	1
7	¿Se siente tomado (a) en cuenta para la planeación de cambios en su trabajo?	5	4	3	2	1
8	¿Conoce los estatutos y reglamentos del Instituto?	5	4	3	2	1
9	La división de labores de esta organización conduce al logro de las metas	5	4	3	2	1
10	¿Siente que su trabajo es valorado?	5	4	3	2	1
11	¿Existe un buen nivel de comunicación con sus compañeros y compañeras de trabajo?	5	4	3	2	1
12	¿Su puesto de trabajo le permite plantearse retos profesionales y laborales?	5	4	3	2	1
13	¿Cuenta con el equipo, materiales y recursos Adecuados para su labor?	5	4	3	2	1

14	Esta organización no se resiste a los cambios	5	4	3	2	1
15	Las metas de la organización están claramente establecidas	5	4	3	2	1
16	El trabajo se divide de forma lógica	5	4	3	2	1
17	¿Su jefe o superior siempre le apoya en el trabajo cuando lo necesita?	5	4	3	2	1
18	¿La relación entre compañeros y compañeras es respetuosa?	5	4	3	2	1
19	¿El puesto que desempeña le permite aspirar a crecimiento salarial y/o de responsabilidades y rango?	5	4	3	2	1
20	¿Siente que el grupo de trabajo se apoya mutuamente?	5	4	3	2	1
21	Pienso que algunas políticas y procedimientos deberían modificarse	5	4	3	2	1
22	Yo comprendo el propósito de esta organización	5	4	3	2	1
23	La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada	5	4	3	2	1
24	¿Su jefe o superior le brinda la información necesaria y oportuna para el desempeño de su trabajo?	5	4	3	2	1
25	¿Siente que sus compañeros (as) son también sus amigos (as)?	5	4	3	2	1
26	¿Las oportunidades y alternativas para cambiar de puesto, de Junta o de nivel salarial en el Instituto son iguales para todos y para todas?	5	4	3	2	1
27	¿Considera que trabajan verdaderamente en equipo: Usted, sus compañeros y su jefe o superior?	5	4	3	2	1
28	Esta organización favorece el cambio	5	4	3	2	1
29	Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados	5	4	3	2	1

30	La división de labores de esta organización apoya sus esfuerzos para alcanzar sus metas	5	4	3	2	1
31	¿Se reconoce siempre el esfuerzo que realizan sus compañeros (as) y Usted en su trabajo?	5	4	3	2	1
32	¿Existe buena comunicación con su jefe o superior?	5	4	3	2	1
33	¿Siente que su trabajo le permite hacer algo útil?	5	4	3	2	1
34	¿Tiene reuniones periódicas con el equipo para conocer los avances, problemas y requerimientos de su trabajo?	5	4	3	2	1
35	No hay problemas cuando se hacen cambios en la organización	5	4	3	2	1