UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ARQUITECTURA

DIVISION DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO

T E S I S

IMPLEMENTACION DE UN PLAN
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
APLICACION PARA SISTELEON

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA
CONSTRUCCION PRESENTA EL ALUMNO:

ING. ENRIQUE CANTU MORALES

ASESOR: LIC. DAVID PEÑA URIBE

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DE 1990

TM
Z5941
FARQ
1990
C3

1020070965

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ARQUITECTURA

DIVISION DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO

T E S I S

IMPLEMENTACION DE UN PLAN
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
APLICACION PARA SISTELEON

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA
CONSTRUCCION PRESENTA EL ALUMNO:

ING. ENRIQUE CANTU MORALES

ASESOR: LIC. DAVID PEÑA URIBE

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DE 1990

TM
Z-41
FAE
1)

FONDO TESIS

163333

IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

--- APLICACION PARA SISTELEON ---

"SI UN SISTEMA PRODUCTIVO, PONE EN PELIGRO LA DIGNIDAD DE LOS TRABAJADORES, O LES ENTORPECE EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, O LES IMPIDE LA LIBRE EXPRESION DE SU INICIATIVA PERSONAL, TAL SISTEMA ES INJUSTO, AUNQUE LA RIQUEZA PRODUCTIVA EN EL, SEA ALTA Y SE DISTRIBUYA CON EQUIDAD"

JUAN XXIII, PAPA

INDICE

INTRODUCCION 1

CAPITULO I

CONCEPTOS BASICOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 3

A. DEFINICION 3

B. OBJETIVOS GENERALES 4

C. SUPUESTOS FUNDAMENTALES 5

D. EL RETO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SUS VALORES 7

E. INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA 10

F. CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACION SALUDABLE Y DE UNA NO SALUDABLE 14

G. EL ICEBERG ORGANIZACIONAL 20

H. TECNICAS Y ENFOQUES PARA MEJORAR LOS RESULTADOS INTERPERSONALES Y DE TRABAJO 22

I. ESQUEMA DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 25

CAPITULO II

LIMITACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PARAESTATAL 27

A. QUE MOTIVA LA RESISTENCIA AL CAMBIO 29

B. ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO 34

C. CONDICIONES PARA UN CAMBIO SISTEMATICO 40

D. CAMBIOS QUE SUGIERE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 45

E. CONDICIONES QUE FACILITAN EL CAMBIO 57

CAPITULO III

SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
DE NUEVO LEON. ANTECEDENTES LEGALES E HISTORICOS 59

A. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA
FORMACION DEL ORGANISMO 59

B. LEY QUE ESTABLECE EL SISTEMA ESTATAL DE
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON 62

CAPITULO I
DENOMINACION Y OBJETO 63

CAPITULO II
ATRIBUCIONES 63

CAPITULO III
PATRIMONIO 66

CAPITULO IV
DIRECCION Y ADMINISTRACION 67

CAPITULO V
RELACIONES DE TRABAJO 74

CAPITULO VI
PREVENCIONES GENERALES 74

TRANSITORIOS 77

C. ESTRUCTURA ORGANICA DE SISTELEON 79

LEGAL 83

DIRECCION DE INGENIERIA 85

DIRECCION DE CONSTRUCCION Y OBRA NUEVA 87

DIRECCION DE OPERACION 91

DIRECCION ADMINISTRATIVA 96

DIRECCION DE CONTRALORIA 101

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN SISTELEON 105

A. SITUACIONES QUE DEBEN EVITARSE 105

B. ADVERTENCIA 107

C. EL EQUIPO DE DIRECCION Y EL TRABAJO EN EQUIPO 108

D. PERFIL DEL ESTILO DE MANDO 110

E. MEDIDA DE DESARROLLO DE GRUPO 111

F. DETERMINACION DE PROBLEMAS 112

G. INTEGRACION GRUPAL 113

H. NECESIDAD DE CONTINUIDAD 114

I. IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN NIVELES INFERIORES DE LA INSTITUCION 115

J. CUESTIONARIO DE ACTITUD ADMINISTRATIVA 117

K. CUADRO 1 MEDIDA DEL ESTILO DE MANDO DEL JEFE 141

L. CUADRO 2 MEDIDA DE DESARROLLO DE GRUPO 142

M. CUADRO 3 EL CUADRO ADMINISTRATIVO 143

ESTILO 9.1 147

ESTILO 1.9 149

ESTILO 1.1 150

ESTILO 5.5 152

ESTILO 9.9 154

N. EL ESTILO ADMINISTRATIVO 156

N. AUTO EVALUACION DEL ESTILO ADMINISTRATIVO 157

O. CUADRO 4
PRUEBA DE ESTILOS ADMINISTRATIVOS 160

CONCLUSIONES 161

BIBLIOGRAFIA 164

I N T R O D U C C I O N

EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO TUVO SU ORIGEN EN EL DESEO DE ENCONTRAR UNA SOLUCION PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO LABORAL EN UNA EMPRESA PARAESTATAL. EN ESTE CASO SE PIENSA REALIZAR LA APLICACION EN LA PARAESTATAL SISTELEON.

SE PENSO APLICARLO PARA ESTA DEPENDENCIA, POR LA EXPERIENCIA DEL AUTOR A LO LARGO DE DOS ANOS EN ESTA DEPENDENCIA: PRIMERO COMO SUPERVISOR DE OBRA, DESPUES COMO JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COSTOS, LUEGO JEFE DE SUPERVISORES EN LA ZONA NORTE DEL ESTADO Y ACTUALMENTE COMO AUXILIAR TECNICO DEL DEPARTAMENTO DE SUPERVISION.

EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACION, ES ENCONTRAR UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. EL PLAN OBTENIDO PODRA SER IMPLEMENTADO EN ESA DEPENDENCIA COMO UNA ESPECIE DE PLAN PILOTO, RADICANDO SU IMPORTANCIA EN LA POSIBILIDAD DE PODER LOGRAR UN INCREMENTO EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

SE PIENSA, QUE AUNQUE EXISTIRAN PROBLEMAS POR LA RESISTENCIA NORMAL AL CAMBIO DE PARTE DEL PERSONAL, SI ES POSIBLE LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PARAESTATAL, AUNQUE AL PRINCIPIO HABRA SERIOS IMPEDIMENTOS PARA LLEVARLO A CABO, COMO PODRIA OCURRIR EN OTRA EMPRESA DE CUALQUIER TIPO.

SE PIENSA TAMBIEN, QUE AL APLICAR DICHO PLAN, HE
UN AUMENTO DEL RENDIMIENTO LABORAL, Y EN UNA MAYOR I
DEL PERSONAL CON SU TRABAJO.

LA INVESTIGACION ESTARA CENTRADA EN LA ADMINIS
PERSONAL; EN SUS RAMAS DE MOTIVACION Y DESARROLLO ORGAN

EL AREA GEOGRAFICA ESTARA DELIMITADA POR SISTEL
OFICINAS DEL AREA METROPOLITANA, ASI COMO SUS
MUNICIPALES EN TODO EL ESTADO.

LA INVESTIGACION SE REALIZO MEDIANTE LA CONSULT
OBRAS SOBRE ADMINISTRACION DE PERSONAL, MOTIVACION Y
ORGANIZACIONAL. TAMBIEN SE REVISARON LOS RESULTADOS O
OTRAS EMPRESAS AL IMPLEMENTAR PLANES SIMILARES. LA R
HIZO POR MEDIO DE ENTREVISTAS Y POR OBSERVACION
DEPENDENCIAS.

LA LIMITACION PRINCIPAL ES QUE LA INVESTIGACION
PARA ENFOCARLA AL CASO PARTICULAR DE SISTELELON. PARA
OTRAS PARAESTATALES, QUE AUNQUE FUNCIONAN DE MANERA SI
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, NO PUEDE SER EXA
MISMO CUESTIONARIO, Y HABRA QUE HACER LAS A
CORRESPONDIENTES PARA LLEVAR ADELANTE ESTE PLAN DE ACU
NECESIDADES Y/O PROBLEMAS QUE TENGA CADA DEPENDENCIA.

CAPITULO I

CONCEPTOS BASICOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EN UN MUNDO DE AJUSTES Y REAJUSTES, LA VISION DEL MISMO, QUE HASTA HACE UNOS CUANTOS ANOS SE CONSIDERABA MODERNA Y AL DIA, YA NO TIENE EL MISMO SENTIDO.

EN LA ACTUALIDAD LAS ACCIONES SON MEDIDAS AL COMPARARLAS CON LAS DEMANDAS DEL MOMENTO, Y SIN EMBARGO NO ES FACIL ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE ESTAMOS SUFRIENDO.

AQUI ES DONDE INTERVIENE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A. DEFINICION

PERO; ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?. DAREMOS DOS DEFINICIONES, LA PRIMERA ES DE JOSEPH C. BENTLEY, Y DICE QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ES UN ESFUERZO PLANEADO Y ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA, PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y BIENESTAR GENERAL A TRAVES DE INVESTIGACIONES PLANEADAS EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION, UTILIZANDO LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.

LA OTRA DEFINICION ES DE WARREN BENNIS, QUIEN DICE QUE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UNA RESPUESTA AL CAMBIO, ES UNA ESTRATEGIA COMPLEJA EDUCACIONAL CON LA INTENCION DE MODIFICAR LAS CREENCIAS, ACTITUDES, VALORES Y ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES PARA QUE PUEDAN ADAPTARSE MEJOR A NUEVAS TECNOLOGIAS, MERCADOS Y RETOS, A LA RAPIDEZ VERTIGINOSA DEL CAMBIO MISMO.

PERO EN CONCRETO, ¿QUE SIGNIFICAN ESTAS PALABRAS?: ES UN ESFUERZO A LARGO PLAZO PARA INTRODUCIR CAMBIOS PLANEADOS BASADOS EN UN DIAGNOSTICO COMPARTIDO POR LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION. UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL CUBRE A UNA ORGANIZACION COMPLETA, O A PARTE DE LA MISMA, Y SU META ES INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y LA SALUD ORGANIZACIONAL, A TRAVES DE LA AUTORRENOVACION.

B. <u>OBJETIVOS GENERALES</u>

PODEMOS ENUMERAR UNA SERIE DE OBJETIVOS GENERALES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL YA QUE LOS ESPECIFICOS VARIAN DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONALES CONCRETOS.

1.- CREAR CONFIANZA ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS EN TODA LA ORGANIZACION Y DE ARRIBA PARA ABAJO DENTRO DE LA JERARQUIA.

2.- CREAR UN CLIMA ABIERTO PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS EN TODA LA ORGANIZACION, DONDE SE CONFRONTEN LOS PROBLEMAS, TANTO DENTRO, COMO ENTRE GRUPOS, EN LUGAR DE ESCONDERLOS.

3.- INCREMENTAR EL SENTIDO DE SER RESPONSABLE DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

4.- ACERCARSE A UNA COLABORACION ENTRE PERSONAS Y GRUPOS INTERDEPENDIENTES, DENTRO DE LA ORGANIZACION.

5.- CREAR CONDICIONES DONDE SE SOLUCIONEN CONFLICTOS. DONDE LA COLABORACION SE UTILICE PARA AUMENTAR LA REALIZACION DE METAS DE TRABAJO.

6.- AUMENTAR EL "DARSE CUENTA DE UN PROCESO DE GRUPO" Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA EJECUCION; AYUDAR A LAS PERSONAS A ANALIZAR LO QUE ESTA SUCEDIENDO ENTRE ELLOS, CUANDO EL GRUPO ESTA TRABAJANDO EN LAS TAREAS: COMUNICACION, INFLUENCIA, SENTIMIENTOS, TIPOS DE DIRECCION, ETC.

C. SUPUESTOS FUNDAMENTALES

UTILIZANDO LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL TRATA DE INTEGRAR LAS METAS DE LA ORGANIZACION, CON LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO DE SUS MIEMBROS, PARA PODER DISENAR UNA ORGANIZACION MAS EFECTIVA Y HUMANA A TRAVES DE LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS BASICOS:

1.- EL TRABAJO ORGANIZADO TIENDE A PRODUCIR LA MAS ALTA PRODUCTIVIDAD.

2.- LA MAYORIA DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION NO ESTAN MOTIVADOS PARA UNA EVASION DE TRABAJO O POR LA AMENAZA DE UN CASTIGO. ANTES BIEN, LOS INDIVIDUOS BUSCAN UN TRABAJO QUE REPRESENTE UN RETO Y DESEAN RESPONSABILIDADES PARA LOGRAR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

3.- NO ES BUENO SUPRIMIR LA EXPRESION DE SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS ENTRE SI Y LA DIRECCION EN QUE ELLOS Y LA ORGANIZACION SE ESTAN MOVIENDO, YA QUE ESTO AFECTA EN FORMA NEGATIVA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS, EL CRECIMIENTO PERSONAL Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

4.- LOS GRUPOS QUE APRENDEN A TRABAJAR EN FORMA ABIERTA Y CONSTRUCTIVA, SUMINISTRANDO "FEED-BACK" A SUS MIEMBROS, ESTAN MAS CAPACITADOS A SACAR PROVECHO DE SUS PROPIAS EXPERIENCIAS Y SE CAPACITAN MAS PARA UTILIZAR EN FORMA COMPLETA SUS RECURSOS. ADEMAS EL CRECIMIENTO DE LOS MIEMBROS, SE FACILITA CON LAS RELACIONES ABIERTAS, EL APOYO Y LA CONFIANZA.

5.- LA GENTE APOYA A LOS QUE AYUDAN A CREAR. CUANDO SE INTRODUCEN CAMBIOS, SE IMPLANTARAN EN FORMA MAS EFECTIVA, SI LOS GRUPOS E INDIVIDUOS INVOLUCRADOS TIENEN UN SENTIDO DE PARTICIPACION EN EL PROCESO DE CAMBIO.

D. EL RETO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SUS VALORES

EL RETO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES QUE LA EMPRESA GIRE EN LA MISMA DIRECCION Y VELOCIDAD QUE EL MEDIO. PARA ELLO ES NECESARIO SACAR UN COMUN DENOMINADOR EN LOS DEPARTAMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA, PARA APLICAR AHI UNA FUERZA QUE CONTRARRESTE O ACELERE A LA EMPRESA EN RELACION AL MEDIO. ESTE COMUN DENOMINADOR LO DARA LA GENTE QUE FORMA LOS DEPARTAMENTOS, POR TANTO AHI ES DONDE NECESITAMOS APLICAR LA FUERZA ANTES MENCIONADA.

CABE MENCIONAR QUE ESTA FUERZA IMAGINARIA TIENE MUCHO QUE VER CON EL CAMBIO, MODIFICACIONES E INTERPRETACION DE VALORES ORGANIZACIONALES.

EXISTEN EN LAS TEORIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UNA SERIE DE VALORES RELATIVOS A LA NATURALEZA DEL HOMBRE Y DE SU TRABAJO. EN LA MEDIDA QUE ESTOS PRINCIPIOS SE LLEVEN A CABO SE REFLEJARAN LOS RESULTADOS TANTO ECONOMICOS COMO MOTIVACIONALES EN LA EMPRESA.

VEAMOS UN RESUMEN DE ESTOS VALORES:

* TRATAR A CADA INDIVIDUO COMO PERSONA QUE TIENE UN CONJUNTO COMPLETO DE NECESIDADES, TODAS LAS CUALES SON IMPORTANTES PARA SU TRABAJO Y PARA SU VIDA.

* PROCURAR CREAR UN MEDIO AMBIENTE EN EL QUE SEA POSIBLE ENCONTRAR TRABAJO ESTIMULANTE.

* PROPORCIONAR OPORTUNIDADES A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, DE MANERA QUE INFLUYAN EN LA FORMA DE DESEMPENAR EL TRABAJO EN LA ORGANIZACION Y EN EL MEDIO AMBIENTE.

* PROCURAR AUMENTAR LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DEL ORGANISMO EN FUNCION DE TODAS SUS METAS.

* BRINDAR OPORTUNIDADES PARA QUE CADA MIEMBRO, ASI COMO LA ORGANIZACION MISMA DESARROLLEN TODO SU POTENCIAL.

* ELIMINAR EL CONCEPTO DE QUE EL HOMBRE ES BASICAMENTE MALO Y TENDER A CONSIDERARLO BASICAMENTE BUENO.

* ELIMINACION DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS DE LAS PERSONAS Y TENDENCIA A CONVENCERSE DE QUE SON SERES HUMANOS.

* ELIMINACION DEL CONCEPTO DE QUE LAS PERSONAS SON INMUTABLES Y TENDENCIA A CONSIDERAR QUE ESTAN EN FORMACION.

* ELIMINACION DE LA RESISTENCIA Y DEL TEMOR A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES, Y TENDENCIA A APROVECHARLAS.

* ELIMINACION DE LA IDEA DE UTILIZAR AL INDIVIDUO A TRAVES DE INSTRUCTIVOS DE TRABAJO, Y TENDENCIA A CONSIDERARLO COMO PERSONA EN SU PLENITUD.

* ELIMINACION DEL CONCEPTO DE OCULTAR LA EXPRESION DE SENTIMIENTOS, Y TENDENCIA A FACILITAR SU EXPRESION Y SU APROVECHAMIENTO.

* ELIMINACION DEL CONCEPTO DE "PONERSE A TONO CON LOS DEMAS Y SEGUIRLES EL JUEGO", ES DECIR, ELIMINAR EL "BORREGUISMO" Y TENDER A UNA CONDUCTA SINCERA Y AUTENTICA.

* ELIMINACION DEL CONCEPTO JERARQUICO DE LA AUTORIDAD Y DEL PRESTIGIO PERSONAL, Y TENDENCIA A UTILIZAR EL RANGO JERARQUICO SOLO PARA FINES DE LA ORGANIZACION.

* ELIMINACION DE LA DESCONFIANZA HACIA LOS DEMAS Y TENDENCIA A CONFIAR EN ELLOS.

* ELIMINACION DE LA RENUENCIA A ENFRENTARSE A LOS DEMAS, Y TENDENCIA HACIA CONFRONTACIONES APROPIADAS.

* ELIMINACION DEL TEMOR A EXPONERSE A RIESGOS, Y TENDENCIA A AFRONTARLOS.

* ELIMINACION DE LA TRASCENDENCIA ATRIBUIDA A LAS COMPETENCIAS, Y TENDENCIA A CONSIDERAR MUCHO MAS IMPORTANTE LA COLABORACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

A PRIMERA VISTA, ESTAS IDEAS PARECEN DIFICILES DE ACEPTAR, Y NO ES FACIL LLEVARLAS A LA PRACTICA CON TODAS SUS CONSECUENCIAS, PORQUE SE OPONEN A UNA CANTIDAD DE HABITOS EN EL PENSAR Y OBRAR DE LAS EMPRESAS.

E. INTEGRACION DE LOS INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

PARA ANALIZAR ESTA INTEGRACION, ES NECESARIO HACER REFERENCIA A DOUGLAS Mc.GREGOR Y A SU LIBRO "EL ASPECTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES". AL PROCESO DE TODA PROFESION ACOMPAÑA LA CAPACIDAD DE PREDECIR Y CONTROLAR; ASI OCURRE TAMBIEN EN LA ADMINISTRACIUN DE EMPRESAS. UNA DE LAS TAREAS PRINCIPALES DEL ADMINISTRADOR O CONSULTOR ES ORGANIZAR EL ESFUERZO HUMANO PARA SERVIR A LOS OBJETIVOS ECONOMICOS DE LAS EMPRESAS. TODA DECISION DE LA GERENCIA TIENE CONSECUENCIAS QUE SE TRADUCEN EN UN CAMBIO DE COMPORTAMIENTO HUMANO. EL BUEN GERENTE O ADMINISTRADOR DEPENDE, EN GRADO CONSIDERABLE, DE SU CAPACIDAD DE PREDECIR Y CONTROLAR LA CONDUCTA DE LOS HOMBRES A SU CARGO.

EL QUE UNA EMPRESA PROSPERE ECONOMICAMENTE SIGNIFICA, ENTRE OTRAS COSAS, QUE LA GERENCIA HA LOGRADO ATRAER GENTE COMPETENTE A LA CORPORACION, ORGANIZANDO Y DIRIGIENDO SUS ESFUERZOS HACIA LA PRODUCCION Y VENTA BENEFICA DE BIENES Y SERVICIOS. NO OBSTANTE, POCOS SON LOS ADMINISTRADORES SATISFECHOS DE SU CAPACIDAD DE PREDECIR Y CONTROLAR LA CONDUCTA DE LOS MIEMBROS QUE INTEGRAN SUS ORGANIZACIONES.

MUCHOS GERENTES ESTAN DE ACUERDO EN QUE SE DUPLICARIA, POR LO MENOS, LA EFICIENCIA DE SUS ORGANIZACIONES SI FUESEN CAPACES DE APROVECHAR AL MAXIMO EL POTENCIAL HUMANO CON QUE CUENTAN Y QUE HASTA AHORA DESCONOCEN.

HAY DOS TEORIAS SOBRE LA DIRECCION Y CONTROL DE PERSONAL:

1.- LA TEORIA "X", O EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL SOBRE LA DIRECCION Y EL CONTROL, CONSTA DE LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

a) EL SER HUMANO ORDINARIO, SIENTE UNA REPUGNANCIA NATURAL HACIA EL TRABAJO, Y LO EVITARA SIEMPRE QUE PUEDA.

b) DEBIDO A LA CARACTERISTICA ANTERIOR, LA MAYOR PARTE DE LA GENTE TIENE QUE SER OBLIGADA A TRABAJAR POR LA FUERZA, CONTROLADOS, DIRIGIDOS Y AMENAZADOS CON CASTIGOS PARA QUE DESARROLLEN EL ESFUERZO ADECUADO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

c) EL SER HUMANO COMUN PREFIERE QUE LO DIRIJAN, PREFIERE EVADIR RESPONSABILIDADES, TIENE POCA AMBICION, Y DESEA, MAS QUE NADA, SU SEGURIDAD.

d) LA MAYORIA DE LAS PERSONAS TIENEN POCA CREATIVIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS.

e) LA MOTIVACION OCURRE SOLO EN LOS NIVELES FISIOLOGICOS Y DE SEGURIDAD.

LA TEORIA "X" NOS DA UNA EXPLICACION A CIERTAS CONDUCTAS HUMANAS EN EL CAMPO DE LA INDUSTRIA, PERO EN LOS ULTIMOS AÑOS HA HABIDO CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ESTE HECHO INSPIRO A Mc.GREGOR A CREAR SU TEORIA "Y", O DE INTEGRACION DE OBJETIVOS.

EN LOS ULTIMOS TREINTA AÑOS, EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS SE HA CONVERTIDO EN EL CENTRO DE ATENCION DEL ADMINISTRADOR, DANDO COMO RESULTADO QUE TANTO OBREROS, PROFESIONISTAS Y EJECUTIVOS, MEJOREN SUS CONDICIONES DE TRABAJO REDUNDANDO ASI EN UNA MEJOR EJECUCION DEL MISMO. LAS EMPRESAS HAN DADO AL TRABAJADOR UN TRATO MUCHO MAS HUMANO Y EQUITATIVO, LOGRANDO REDUCIR CONSIDERABLEMENTE SUS DIFICULTADES ECONOMICAS Y PROPORCIONANDO ADEMAS AMBIENTES DE TRABAJO SEGUROS Y AGRADABLES.

SE HA DESCUBIERTO QUE EXISTE UNA RELACION DIRECTA ENTRE LA SATISFACCION DEL EMPLEADO Y SU RENDIMIENTO; ASIMISMO SE HA COMPRENDIDO QUE "DEMOCRACIA INDUSTRIAL" NO QUIERE DECIR QUE TODO EL MUNDO TOME DECISIONES EN CUALQUIER TERRENO, QUE LA "SALUD INDUSTRIAL" NO SE PRODUCE AUTOMATICAMENTE AL ELIMINAR EL DESCONTENTO Y QUE NO SIGNIFICA, NECESARIAMENTE, PAZ.

2.- VEAMOS AHORA LOS CRITERIOS EN QUE SE BASA LA TEORIA "Y":

a) EL DESARROLLO DEL ESFUERZO FISICO Y MENTAL EN EL TRABAJO ES TAN NATURAL COMO EN EL JUEGO O EN EL DESCANSO. AL SER HUMANO COMUN NO LE DISGUSTA TRABAJAR, YA QUE ESTO CONSTITUYE UNA FUENTE DE SATISFACCION PARA EL HOMBRE.

b) EL CONTROL EXTERNO Y LA AMENAZA DE CASTIGO NO SON LOS UNICOS, Y MUCHO MENOS, LOS MEJOR MEDIOS PARA ENCAUSAR EL ESFUERZO HUMANO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACION. EL HOMBRE DEBE DIRIGIRSE A SI MISMO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS POR LA ORGANIZACION CON LA CUAL ESTA COMPROMETIDO.

c) EL SER HUMANO SE COMPROMETE CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION POR LAS COMPENSACIONES QUE VAN AHUNADAS AL LOGRO DE ESTOS. LA MAS IMPORTANTE DE ESTAS COMPENSACIONES ES LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LA PERSONALIDAD Y REALIZACION DE SI MISMO.

d) EL SER HUMANO SE HABITUA, NO SOLO A ACEPTAR, SINO A BUSCAR NUEVAS RESPONSABILIDADES.

e) LA CAPACIDAD DE DESARROLLAR LA IMAGINACION EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS DE UNA ORGANIZACION, ES CARACTERISTICA COMUN A GRANDES SECTORES DE LA POBLACION.

f) EN LA ACTUALIDAD LA POTENCIALIDAD INTELECTUAL DEL PERSONAL DENTRO DE LA INDUSTRIA, ESTA SIENDO APROVECHADA SOLO EN PARTE.

LOS CRITERIOS ANTERIORES SON MAS DINAMICOS QUE ESTATICOS, PUES MUESTRAN LA CAPACIDAD DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL SER HUMANO, ASIMISMO, NO ESTAN FORMULADOS EN FUNCION DEL OBRERO COMUNMENTE DEFINIDO, SINO DE UNO QUE SE CONSIDERA QUE TIENE ENORMES POSIBILIDADES.

LA TEORIA "Y" INDICA QUE LOS LIMITES DE COLABORACION DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, NO SON LIMITACIONES DE LA NATURALEZA HUMANA, SINO FALLAS EN LA EMPRESA POR NO DESCUBRIR Y APROVECHAR EL POTENCIAL ESCONDIDO EN CADA UNO DE SUS MIEMBROS.

UNA VEZ ANALIZADO TODO LO ANTERIOR, SURGE LA PREGUNTA DE HACIA DONDE DEBO DIRIGIR LA EMPRESA, QUE CAMBIOS HAY QUE IMPLEMENTAR, CUAL ES EL MODELO DE UNA EMPRESA.

PARA ENTENDER HACIA DONDE DEBEMOS TENDER, HAY NECESIDAD DE PONER UN PUNTO DE REFERENCIA HACIA EL CUAL HAGAMOS RELATIVO NUESTRO CASO PARTICULAR. PARA ESTO NOS SERVIREMOS DE UNA DESCRIPCION IDEAL DE UNA ORGANIZACION PRODUCTIVA Y SALUDABLE CREADA POR JOSEPH BENTLEY, LA CUAL NOS SERVIRA DE MODELO DE EXCELENCIA HACIA EL CUAL DEBERIAN DE TENDER LAS EMPRESAS EN BUSCA DE RETO Y PRODUCTIVIDAD.

F. CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACION SALUDABLE Y DE UNA NO SALUDABLE

(NOTA.- LAS CARACTERISTICAS SALUDABLES APARECEN EN NEGRITA)

1.- PEQUEÑA ENTREGA PERSONAL EN LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION EXCEPTO EN NIVELES ALTOS.

1.- LOS OBJETIVOS SON COMPARTIDOS POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, EXISTIENDO UNA FUERTE CORRIENTE DE ENERGIA ENFOCADA HACIA EL LOGRO DE ESTOS

2.- LA GENTE VE LAS COSAS QUE VAN MAL Y NO HACE NADA POR CORREGIRLAS. NO HAY VOLUNTARIOS. LOS ERRORES Y LOS PROBLEMAS SE OCULTAN. LA GENTE HABLA DE LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION EN LA CASA O EN LOS PASILLOS, PERO NO CON LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.

2.- LA GENTE SE SIENTE EN LIBERTAD DE EXPRESAR LAS DIFICULTADES QUE OBSERVA CON LAS PERSONAS DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS. EXISTE FE EN QUE CUALQUIER DIFICULTAD PUEDE SER SUPERADA.

3.- FACTORES EXTRANOS COMPLICAN LA SOLUCION DE PROBLEMAS. STATUS Y CUADROS DE ORGANIGRAMAS SON MAS IMPORTANTES QUE RESOLVER EL PROBLEMA. LA GENTE SE TRATA DE UNA MANERA FORMAL Y CORTES QUE ENCUBRE PROBLEMAS, ESPECIALMENTE CON EL JEFE. LA INCONFORMIDAD NO ES APROBADA.

3.- AL ATACAR PROBLEMAS LA GENTE TRABAJA INFORMALMENTE, Y NO ESTAN PREOCUPADOS CON EL STATUS, TERRITORIO O EL "QUE PENSARA LA ALTA ADMINISTRACION". EL JEFE ES FRECUENTEMENTE RETADO. UNA GRAN CANTIDAD DE COMPORTAMIENTO INCONFORME ES TOLERADO PARA DAR SALIDA A INQUIETUDES QUE DIRECTA O INDIRECTAMENTE PUEDAN AYUDAR A LA SOLUCION DEL PROBLEMA QUE LO CAUSA.

4.- LOS ALTOS JEFES TRATAN DE CONTROLAR TANTAS DECISIONES COMO SEA POSIBLE. SE CONVIERTEN EN CUELLOS DE BOTELLA Y TOMAN DECISIONES CON INFORMACION Y CONSEJOS INADECUADOS. LA GENTE SE QUEJA DE DECISIONES IRRACIONALES DE LA GERENCIA.

4.- LOS NIVELES PARA LA TOMA DE DECISIONES SON DETERMINADOS POR CARACTERISTICAS TALES COMO HABILIDAD, SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, DISPONIBILIDAD DE INFORMACION, CARGA DE TRABAJO, ETC.

5.- LOS JEFES SE SIENTEN SOLOS TRATANDO DE HACER LAS COSAS. DE ALGUNA FORMA, LAS ORDENES, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, NO SON REALIZADOS COMO SE DESEABA.

5.- NOTABLE SENTIDO DE COOPERACION; EXISTE TRABAJO DE EQUIPO EN PLANEACION, EJECUCION Y EN DISCIPLINA, EN RESUMEN; UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

6.- EL JUICIO DE LA GENTE QUE ESTA HACIA ABAJO EN LA ORGANIZACION NO ES RESPETADO FUERA DE LOS LIMITES ESTRECHOS DE SU TRABAJO.

6.- EL JUICIO DE LA GENTE "DE ABAJO" ES RESPETADO.

7.- LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS PERSONALES, SON PROBLEMAS SECUNDARIOS.

7.- EL RANGO DE PROBLEMAS ATACADOS, INCLUYE NECESIDADES PERSONALES Y RELACIONES HUMANAS.

8.- LA GENTE COMPITE CUANDO NECESITA COLABORAR. SON MUY CELOSOS DE SUS AREAS DE RESPONSABILIDAD. BUSCAR Y ACEPTAR AYUDA ES UN SIGNO DE DEBILIDAD. OFRECER AYUDA...¡¡NI PENSARLO!!. SE DESCONFIA DE LOS MOTIVOS DE LOS DEMAS Y SE HABLA PROBABLEMENTE DE UNO Y DE OTRO. EL GERENTE TOLERA TODO ESTO.

8.- LA COLABORACION ES ADMITIDA. LA GENTE SOLICITA AYUDA Y ESTA DISPUESTA A DARLA. MODOS DE AYUDARSE UNOS A OTROS SON ALTAMENTE DESARROLLADOS. LOS GRUPOS COLABORAN UNOS CON OTROS, PERO CON DIRECCION Y UNA META COMPARTIDA.

9.- CUANDO HAY UNA CRISIS, LA GENTE SE ALEJA O EMPIEZAN A CULPARSE UNOS A OTROS.

9.- CUANDO APARECE UNA CRISIS, LA GENTE SE UNE EN EL TRABAJO HASTA QUE LA CRISIS DESAPARECE.

10.- LOS CONFLICTOS SE ESCONDEN Y SON MANEJADOS POR POLITICAS DE OFICINA Y OTROS JUEGOS. Y HAY ARGUMENTOS INTERMINABLES O IRRECONCILIABLES.

10.- LOS CONFLICTOS SON IMPORTANTES EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN EL DESARROLLO PERSONAL. LOS CONFLICTOS SE TRATAN EN FORMA ABIERTA. LA GENTE DICE LO QUE SIENTE Y ESPERA QUE OTROS HAGAN LO MISMO.

11.- APRENDER ES DIFICIL. LA GENTE NO SE ACERCA A SUS COMPANEROS PARA APRENDER DE ELLOS, SINO QUE TIENEN QUE APRENDER DE SUS PROPIOS ERRORES; RECHAZAN LA EXPERIENCIA DE OTRO.

11.- HAY GRAN CANTIDAD DE APRENDIZAJE EN EL TRABAJO BASADO EN LA VOLUNTAD DE DAR, BUSCAR Y USAR RETROALIMENTACION Y CONSEJO.LA GENTE SE VE A SI MISMA Y A LOS OTROS CON CAPACIDAD DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO PERSONAL.

12.- LA RETROALIMENTACION ES EVITADA.

12.- LA CRITICA CONJUNTA SOBRE EL PROCESO SE HACE EN FORMA RUTINARIA.

13.- LAS RELACIONES SE CONTAMINAN AL USAR MASCARAS. LA GENTE SE SIENTE SOLA Y CON FALTA DE INTERES POR OTROS. HAY UNA CORRIENTE ESCONDIDA DE MIEDO.

13.- LAS RELACIONES SON HONESTAS. LA GENTE SE PREOCUPA POR LOS DEMAS Y NO SE SIENTEN SOLOS.

14.- LA GENTE SE SIENTE ENCERRADA EN SU PROPIO TRABAJO. SE SIENTEN CANSADOS E IMPRODUCTIVOS, PERO FORZADOS POR LA NECESIDAD DE SEGURIDAD. SU COMPORTAMIENTO, POR EJEMPLO EN LAS JUNTAS, ES INDIFERENTE Y DOCIL. NO HAY MUCHA DIVERSION, ELLOS SE DIVIERTEN EN OTRAS PARTES.

14.- LA GENTE ESTA VIVA E INVOLUCRADA, TIENE INTERES EN LOS ASUNTOS. SON OPTIMISTAS. EL LUGAR DE TRABAJO ES IMPORTANTE Y DIVERTIDO. (... ¿¿¿POR QUE NO???)

15.- EL GERENTE ES EL PADRE PRESCRITO POR LA ORGANIZACION.

15.- LA DIRECCION ES FLEXIBLE, CAMBIA DE ESTILO Y DE PERSONA DE ACUERDO A LA SITUACION.

16.- EL GERENTE CONTROLA ESTRICTAMENTE LOS PEQUEÑOS GASTOS Y EXIGE EXCESIVA JUSTIFICACION. EL PERMITE POCA LIBERTAD PARA COMETER ERRORES.

16.- HAY UN ALTO GRADO DE CONFIANZA ENTRE LA GENTE Y UN SENTIDO DE LIBERTAD Y MUTUA RESPONSABILIDAD. LA GENTE SABE LO QUE ES IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACION Y LO QUE NO LO ES.

17.- UN RIESGO MINIMO TIENE UNA GRAN IMPORTANCIA.

17.- EL RIESGO ES ACEPTADO COMO UNA CONDICION DE CRECIMIENTO Y CAMBIO

18.- "UN ERROR Y FUERA"

18.- "¿¿¿QUE PODEMOS APRENDER DE LOS ERRORES ???"

19.- LA EJECUCION POBRE ES COMENTADA Y MANEJADA ARBITRARIAMENTE.

19.- LAS EJECUCIONES POBRES SON CONFRONTADAS Y SE BUSCA UN ACUERDO EN CONJUNTO.

20.- LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTORBAN A LA ORGANIZACION, LA GENTE SE REFUGIA EN ESTOS Y JUEGA CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

20.- LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS SON IDEADOS PARA AYUDAR A LA GENTE A HACER EL TRABAJO Y A PROTEGER LA SALUD DE LA ORGANIZACION Y NO PARA DAR A LA BUROCRACIA SU DERECHO. SE CAMBIA RAPIDAMENTE Y CON FACILIDAD.

21.- TRADICION.

21.- HAY UN SENTIDO DE ORDEN Y SIN EMBARGO HAY UN ALTO PROMEDIO DE INNOVACION. LOS VIEJOS METODOS SON ANALIZADOS Y A MENUDO CAMBIADOS.

22.- LA INNOVACION NO ES AMPLIAMENTE DIFUNDIDA, PUES SOLAMENTE UNOS CUANTOS LA PUEDEN MANEJAR.

22.- LA ORGANIZACION EN SI, SE ADAPTA RAPIDAMENTE A OPORTUNIDADES Y A CAMBIOS EN EL MERCADO PORQUE CADA PAR DE OJOS ESTA OBSERVANDO Y CADA CABEZA ESTA ANTICIPANDO EL FUTURO.

23.- LA GENTE SE TRAGA SUS FRUSTRACIONES: "NO PUEDE HACER NADA, NO ES MI RESPONSABILIDAD SALVAR EL BARCO".

23.- LAS FRUSTRACIONES SON EL LLAMADO A LA ACCION. "ES MI/NUESTRA RESPONSABILIDAD SALVAR EL BARCO".

ESTAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION SALUDABLE Y NO SALUDABLE, SON LAS QUE DETERMINAN EN UN MOMENTO DADO LA EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACION, EL SENTIDO DE REALIZACION DE SU GENTE, ASI COMO LA MORAL GENERAL DE LA EMPRESA.

NORMALMENTE EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE TRABAJA CON COMPONENTES OCULTOS DE LA ORGANIZACION PARA PODER DETERMINAR EL PROBLEMA REAL Y NO SOLO CONTEMPLAR SINTOMAS.

6. EL ICEBERG ORGANIZACIONAL

UNA ORGANIZACION PUEDE SER DIVIDIDA EN DOS PARTES, UNA CONOCIDA Y OTRA OCULTA.

LOS COMPONENTES DEL AREA CONOCIDA SON PUBLICAMENTE OBSERVABLES, SON GENERALMENTE RACIONALES Y COGNOSCITIVAMENTE DERIVADOS Y SON ORIENTADOS A LA OPERACION Y A LA TAREA.

LOS COMPONENTES DE LA PARTE OCULTA SON GENERALMENTE AFECTIVOS Y EMOCIONALMENTE DERIVADOS. SON ORIENTADOS A CONSIDERACIONES DE CLIMA GENERAL Y SOCIAL/PSICOLOGICO Y DE PROCESO CONDUCTUAL.

SOBRE LA SUPERFICIE DE LA ORGANIZACION ESTAN LOS SIGUIENTES COMPONENTES CONOCIDOS:

+ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
+ TITULOS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
+ MARCOS DE AUTORIDAD FORMAL.
+ TRAMOS DE CONTROL Y NIVELES JERARQUICOS.
+ OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACION.
+ OPERACION DE POLITICAS Y PRACTICAS.
+ SISTEMAS DE PLANEACION E INFORMACION.
+ POLITICAS Y PRACTICAS DEL PERSONAL.
+ MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD FISICAS Y ECONOMICAS.

BAJO LA SUPERFICIE EXISTEN OTROS COMPONENTES QUE LLAMAREMOS OCULTOS:

+ PODER EMERGENTE Y PATRONES DE INFLUENCIA.
+ VISIONES PERSONALES DE LA ORGANIZACION Y COMPETENCIAS INDIVIDUALES.
+ PATRONES DE RELACION INTERPERSONALES Y RELACION GRUPAL.
+ NORMAS Y SENTIMIENTOS DE GRUPOS DE TRABAJO.
+ PERCEPCIONES EN EL COMPORTAMIENTO DE APERTURA, CONFIANZA, UNION Y TOMA DE RIESGOS.
+ PERCEPCIONES DEL ROL INDIVIDUAL Y SISTEMA DE VALORES.
+ SENTIMIENTOS, NECESIDADES Y DESEOS INDIVIDUALES.
+ RELACIONES AFECTIVAS ENTRE EL JEFE Y SUS SUBORDINADOS.
+ MEDICION CONTABLE DE RECURSOS HUMANOS.

EL CONOCIMIENTO DE ESTOS COMPONENTES DETERMINA LA PROFUNDIDAD DE INTERVENCION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL. SU PERFECTO CONOCIMIENTO Y VALORACION FIJAN LAS BASES PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA BUENA ADMINISTRACION.

H. TECNICAS Y ENFOQUES PARA MEJORAR LOS RESULTADOS INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

LAS TECNICAS QUE A CONTINUACION SE COMENTAN BREVEMENTE, PUEDEN RESULTAR DE UTILIDAD PARA EL ADMINISTRADOR QUE QUIERA MEJORAR LOS RESULTADOS INTERPERSONALES Y DE TRABAJO DE UNA ORGANIZACION, ADECUANDOLA AL TIPO DE EMPRESA DE QUE SE TRATE.

1.- DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION Y RETROALIMENTACION.

LA INFORMACION DE CUESTIONARIOS O ESTUDIOS DE ENTREVISTA ES ACUMULADA, ANALIZADA Y ENTREGADA DE NUEVO AL GRUPO PARA DISCUTIR Y PLANEAR LA ACCION.

2.- FORMACION DE EQUIPOS.

SIRVE PARA MEJORAR:

- RELACIONES DE TRABAJO.
- RESULTADO DE SOLUCION DE PROBLEMAS.
- MANEJO Y ACLARACION DE CONFLICTOS INTERNOS.
- CREACION DE CONFIANZA EN LA ORGANIZACION.

3.- ACTIVIDAD DE SOLUCION DE PROBLEMAS EN GRUPO Y DE FORMA INDIVIDUAL.

- RECOLECCION DE HECHOS.
- IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE ORGANIZACION Y PROBLEMAS.
- CREATIVIDAD.
- DESARROLLO DE SOLUCIONES A PROBLEMAS.
- TOMA DE DECISIONES.

4.- FIJACION DE OBJETIVOS Y LOGRO DE RESULTADOS.

- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
- INVOLUCRACION DE GENTE EN LA ORGANIZACION PARA OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS.
- DESARROLLO DE RESULTADOS.

5.- DESARROLLO E IDENTIFICACION DE UN ESTILO ADMINISTRATIVO PARA LA ORGANIZACION.

- TALLERES DE ALTA DIRECCION.
- PROPAGACION DE INFORMACION EN LA ORGANIZACION.
- ESTUDIOS DE ESTILO DE DIRECCION.

6.- ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

- ESTUDIO DEL AMBIENTE TOTAL DE TRABAJO Y LOS PROCESOS.
- DISENO DE TRABAJOS Y RELACION DE GRUPOS DE TRABAJO.
- REDISENO DE TRABAJOS PARA INCREMENTAR SU CONTENIDO MOTIVACIONAL Y LA SATISFACCION POR EL TRABAJO.

7.- METODOS DE LABORATORIO

- GRUPOS DE ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION RELACIONADOS AL DESARROLLO DE SOLUCION DE PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.
- CONOCIMIENTO DE SI MISMO.
- HABILIDADES EN COMUNICACION.

8.- SEMINARIO DE HABILIDADES DE ENTRENAMIENTO.

- NECESIDADES ORIENTADAS Y EL TRABAJO RELACIONADO DE ENTRENAMIENTO.
- CURSOS DE DESARROLLO GERENCIAL.
- MEJOR ENTENDIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO EN RELACION AL CONOCIMIENTO DE MOTIVACION, LIDERAZGO, COMUNICACIONES, PLANEACION, ORGANIZACION DEL TIEMPO, PERSUASION, ETC.
- ORIENTACION AL ENTRENAMIENTO DEL TRABAJO.
- TECNICAS DE ENTRENAMIENTO PARA RENOVAR HABILIDADES.

9.- EDUCACION EN EL CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.

EDUCACION EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD DE TRABAJOS CLAVE:

- SEGURIDAD.
- PROGRAMA DE ACCION AFIRMATIVA.
- EL SUPERVISOR DE PRIMERA LINEA Y EL CONTRATO DE UNION.

10.- PLANEACION DEL PERSONAL Y DE LA ORGANIZACION.

- SELECCION DE PERSONAL.
- HABILIDADES DEL PERSONAL, INVENTARIO E INFORMACION DE SISTEMAS.
- PLANEACION DE LA ORGANIZACION.
- PLANEACION DE CARRERA.
- PROGRAMAS ANTERIORES DE IDENTIFICACION.

I. ESQUEMA DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

POR LO QUE HEMOS ANALIZADO EN ESTE CAPITULO PODEMOS RESUMIR QUE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SON LOS SIGUIENTES:

1) CREACION DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ABIERTO QUE FACILITE LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

2) LOGRAR QUE EXISTA MAS CONFIANZA ENTRE LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACION.

3) SUPLEMENTAR LA AUTORIDAD DE POSICION, CON LA AUTORIDAD DE CONVENCIMIENTO.

4) REDUCIR LA COMPETENCIA DANINA Y MAXIMIZAR LOS ESFUERZOS COLABORATIVOS.

5) DESARROLLAR UN SISTEMA DE RECOMPENSAS QUE RECONOZCA TANTO EL CUMPLIMIENTO DE UN TRABAJO, COMO EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO.

6) INCREMENTAR EL SENTIDO DE UNIDAD DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION A TRAVES DE:

- ADMINISTRACION POR PLANEACION DE OBJETIVOS.
- ADMINISTRACION POR AUTO-CONTROL Y AUTO-DIRECCION.

LOS PUNTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS COMO "LOS OBJETIVOS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL" EN LO PARTICULAR PREFERIRIA LLAMARLES "ESQUEMA DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL", YA QUE DEPENDEN DEL ADMINISTRADOR LAS TECNICAS QUE EMPLEE PARA EL LOGRO DE ESTOS OBJETIVOS, Y ESTAS ESTARAN EN FUNCION DIRECTA DEL TIPO DE EMPRESA DE QUE SE TRATE.

EN NUESTRO CASO PARTICULAR, INTENTAREMOS TRAZAR EL BOSQUEJO DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA PARAESTATAL, ENFOCANDONOS A SISTELEON.

CAPITULO II

LIMITACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN EMPRESA PARAESTATAL

CONSIDERO QUE LA LIMITACION MAS IMPORTANTE, LA UNICA QUE OBSTACULIZARIA FUERTEMENTE LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORANIZACIONAL, NO SOLO EN UNA EMPRESA PARAESTATAL, SINO EN CUALQUIER EMPRESA, ES LA RESISTENCIA DE LA GENTE AL CAMBIO.

VIVIMOS EN UN MUNDO AGIL, DINAMICO, DONDE ESTAN OCURRIENDO CAMBIOS EN DIVERSOS AMBITOS: TECNOLOGICOS, POLITICOS, SOCIALES, ECONOMICOS, ETC., Y NOS LLAMAMOS "MODERNOS" PORQUE RECIBIMOS CON AGRADO LAS INNOVACIONES DE USO DIARIO: LOS NUEVOS MODELOS DE AUTOMOVILES, MODAS DEL VESTIR, LAS COMPUTADORAS, ETC.; PERO NOS RESISTIMOS A LOS CAMBIOS EN NUESTRAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO, DEBIDO A QUE ESTAS AMENAZAN LA SEGURIDAD QUE REPRESENTAN LAS FORMAS TRADICIONALES QUE NOS HAN REGIDO EN EL PASADO.

PARA QUE UNA EMPRESA SOBREVIVA HOY EN DIA, DEBE SER CAPAZ DE REACCIONAR ANTE ESTAS CONDICIONES CAMBIANTES Y, PODER COMO CONSECUENCIA, CAMBIAR ELLA MISMA.

LA CAPACIDAD DE UNA EMPRESA PARA INTRODUCIR CAMBIOS CON LA MINIMA RESISTENCIA, CONSTITUYE UNA DE LAS HABILIDADES CLAVES DE LA ADMINISTRACION.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA ORGANIZACION PUEDE DARSE EN TODOS LOS NIVELES, DESDE LOS MAS BAJOS, HASTA LA ALTA DIRECCION. POR EJEMPLO, EXISTE LA RESISTENCIA DE LA GENTE A LOS CAMBIOS TECNICOS. ESTO ES COMPRENSIBLE DADO QUE PARA EL EMPLEADO REPRESENTA EL ACEPTAR TRABAJAR CON MAQUINAS MAS RAPIDAS Y CON CARGAS DE TRABAJO MAS PESADAS. ASIMISMO, EN LA AUTOMATIZACION, EL OPERARIO TIENE QUE APRENDER A VIGILAR Y A AJUSTAR EL EQUIPO, MAS QUE A HACERLO FUNCIONAR MANUALMENTE.

EN LA ALTA DIRECCION, LA RESISTENCIA AL CAMBIO SE PRESENTA DE OTRA FORMA. EXISTE UNA MARCADA RESISTENCIA A TODAS LAS PRACTICAS NUEVAS EN MATERIA DE PERSONAL; VEN EN CADA SISTEMA NUEVO DE EVALUACION DE TRABAJO, UNA AMENAZA A LAS RELACIONES DE RANGO EXISTENTES, Y ESTIMAN QUE CON LA INTRODUCCION Y APLICACION DE PRUEBAS DE SELECCION AL PERSONAL NUEVO, SE LES PRIVA DE SU TRADICIONAL PRERROGATIVA DE CONTRATAR A QUIEN ELLOS CONSIDERAN ADECUADO.

LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS PUEDE MANIFESTARSE EN FORMAS INESPERADAS, POR EJEMPLO LA "HOSTILIDAD" QUE ES QUIZA LA MAS COMUN DE TODAS LAS REACCIONES Y QUE PUEDE MANIFESTARSE CONTRA CAMBIOS DETERMINADOS O CONTRA TODA LA ORGANIZACION. UN SINTOMA CLARO DE RESISTENCIA ES UNA SERIE DE OBJECIONES APARENTEMENTE

"EMOCIONALES" E "IRRACIONALES" CONTRA CAMBIOS SIN IMPORTANCIA. ESTO PUEDE SER UNA SEÑAL DE QUE EXISTEN PROBLEMAS MAS PROFUNDOS EN EL SENO DE LA ORGANIZACION.

OTRO TIPO DE RESISTENCIA ES LA "REGRESION" O RETROCESO, DONDE EL INDIVIDUO MANIFIESTA SU INCONFORMIDAD, VOLVIENDO ATRAS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, O SEA COMETIENDO LOS MISMOS ERRORES DE UN PRINCIPIO Y PERMANECIENDO ESTATICO EN ESA ACTITUD. AQUI SURGE UNA PREGUNTA: ¿¿¿QUE MOTIVA LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS???. TRATAREMOS DE DARLE, RESPUESTA ANALIZANDO LOS SIGUIENTES PUNTOS.

A. QUE MOTIVA LA RESISTENCIA AL CAMBIO

LOS MOTIVOS DE RESISTENCIA AL CAMBIO SON MUY VARIADOS Y OBEDECEN A LA SITUACION, A LA FALTA DE INFORMACION, A LA FUNCION Y/O A LA FORMA DE REALIZACION DEL TRABAJO DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

LOS FACTORES MAS IMPORTANTES QUE ORIGINAN LA RESISTENCIA SON LOS SIGUIENTES:

1) ECONOMICOS.
2) INCERTIDUMBRE.
3) AMENAZA A LAS RELACIONES SOCIALES.
4) SIMBOLOS.
5) RESENTIMIENTO CONTRA LAS ORDENES NUEVAS Y CONTRA UN MAYOR CONTROL.

6) ACTITUDES SINDICALES.

ANALICEMOS CON UN POCO DE DETALLE CADA UNO DE LOS DISTINTOS FACTORES.

1. FACTOR ECONOMICO

ES ESTE EL MOTIVO MAS MANIFIESTO. EL OPERARIO SE OPONE A LA AUTOMATIZACION PORQUE TEME PERDER SU EMPLEO, NO LE CONVENCEN LOS ARGUMENTOS DE QUE A LA LARGA HABRA MAS EMPLEOS PARA TODOS. ES PARA EL, DE PRIMORDIAL INTERES EL BIENESTAR PROPIO Y DE SU FAMILIA. ASI COMO LA DISMINUCION EN LAS CARGAS DE TRABAJO, AUNQUE ESTAS NO REQUIERAN DE MAYOR ESFUERZO, EL OPERARIO PUEDE PENSAR QUE SE ESTA CONVIRTIENDO EN CAUSA DE QUE SE DEJE SIN EMPLEO A ALGUNO DE SUS COMPAÑEROS. DE LA MISMA FORMA EL EJECUTIVO SE OPONE A TODO CAMBIO EN LA ORGANIZACION QUE PERJUDIQUE SUS OPORTUNIDADES DE ASCENSO.

2. INCERTIDUMBRE

TODA SITUACION NUEVA NOS PARECE AMENAZADORA, LLENA DE DUDAS E INCERTIDUMBRE. POR EJEMPLO: CUANDO LOGRAMOS UN MEJOR EMPLEO O UN ASCENSO, NOS ASALTAN UN SINUMERO DE INTERROGANTES: ¿PODRE CON EL TRABAJO?, ¿TENDRE BUENOS COMPAÑEROS?, ¿CUANTO TIEMPO NECESITARE PARA APRENDER?, ¿LO ACEPTARE O NO?, Y OPTAMOS, LA MAYOR PARTE DE LAS VECES POR DEJARLO A UN LADO. EL PROBLEMA PRINCIPAL DE ESTO RADICA EN LA FALTA DE INFORMACION QUE TENEMOS DE LO NUEVO. CONOCEMOS LAS ANTIGUAS CONDICIONES Y AHI NOS SENTIMOS SEGUROS, APOYADOS. LO NUEVO PRODUCE INCERTIDUMBRE.

3. AMENAZAS A LAS RELACIONES SOCIALES

CUANDO SE INTERRUMPEN LAS RELACIONES SOCIALES HABITUALES Y LAS NORMAS DE GRUPO, SE PRODUCE UN CHOQUE OCASIONADO POR UNA FUERTE RESISTENCIA A ESTA INTERRUPCION. ASIMISMO LA ACEPTACION DE UN NUEVO MIEMBRO DEL GRUPO ES DIFICIL, TANTO POR EL GRUPO QUE VE LLEGAR A "EL NUEVO" COMO PARA EL NUEVO INTEGRANTE QUE ACABA DE PERDER LAS ANTIGUAS RELACIONES DE SU ANTERIOR TRABAJO Y SE ENFRENTA AL PROBLEMA DE ENTABLAR NUEVAS RELACIONES.

4. SIMBOLOS

SIMBOLO ES ALGO QUE REPRESENTA ALGUNA OTRA COSA, POR EJEMPLO, LA BANDERA SIMBOLIZA AL PROPIO PAIS, VESTIR DE NEGRO SIMBOLIZA EL LUTO, ETC.

NO SE PUEDE ELIMINAR NINGUN SIMBOLO SIN QUE EN LA MENTE, LA GENTE SE SIENTA AMENAZADA. UN SIMBOLO REPRESENTA TODA UNA ESTRUCTURA DE VALORES Y RELACIONES ATESORADAS. LA GENTE SE UNE PARA PROTEGERLO CONTRA AQUELLO QUE LO AMENAZA Y PRETENDA ELIMINARLO.

5. RESENTIMIENTO CONTRA LAS ORDENES NUEVAS Y CONTRA UN MAYOR CONTROL

CUANDO LA DIRECCION REALIZA CAMBIOS CASI SIEMPRE TIENE QUE AUMENTAR, EN FORMA NOTORIA, EL NUMERO DE ORDENES QUE DA A SUS SUBORDINADOS. ESTO NOS CONDUCE POR LO GENERAL A LA RESISTENCIA POR PARTE DE LOS MISMOS. SON MUCHAS LAS PERSONAS QUE SE RESISTEN A RECIBIR ORDENES. ALGUNAS SE HAN ACOSTUMBRADO A CIERTO GRADO DE CONTROL POR PARTE DE SUS SUPERIORES Y SE RESISTEN CUANDO LOS VEN AUMENTADOS.

EN LAS LABORES RUTINARIAS, LOS EMPLEADOS ACOSTUMBRAN A SER SUS PROPIOS JEFES, LAS ORDENES DIRECTAS POR PARTE DE SUS SUPERIORES SON MUY RARAS.

CUANDO OCURREN CAMBIOS:

- LOS EMPLEADOS SE VEN SUJETOS A PRESION POR PARTE DE SUS SUPERIORES.
- AUMENTA EN FORMA APRECIABLE EL NUMERO DE ORDENES.
- DISMINUYE LA AUTONOMIA Y LA CONFIANZA EN SI MISMOS.
- SE HACE PRESENTE LA DEPENDENCIA EN QUE SE ENCUENTRAN.

EL HECHO DE DECIRLES QUE TIENEN QUE CAMBIAR PROVOCA QUE ASUMAN VARIAS POSIBLES ACTITUDES.

1.- SE PONEN TERCOS.
2.- SE DEFIENDEN Y AFERRAN MAS QUE NUNCA A SUS ANTIGUAS NORMAS DE CONDUCTA.

LA RESISTENCIA ES MENOS NOTORIA CUANDO SE CONSULTA CON ANTERIORIDAD A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS, O CUANDO SE LES BRINDA LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL ACUERDO PARA QUE NO SE SIENTAN FORZADOS AL CAMBIO.

EL INSTAURAR O HACER CAMBIOS POR EL SOLO HECHO DE HACERLOS ES UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES.

6. ACTITUDES SINDICALES

EXISTEN EMPRESAS QUE PLANEAN SUS CAMBIOS INTERNOS; REALIZAN TODAS LAS GESTIONES Y ESTUDIOS NECESARIOS Y LOS INTRODUCEN SIN TOMAR OPINIONES A LOS DIRIGENTES SINDICALES DE SUS TRABAJADORES Y CONSECUENTEMENTE SE ENFRENTAN CON UNA FUERTE OPOSICION DE PARTE DE ESTOS.

EL SINDICATO HABRA DE ENCONTRAR ALGO QUE ANDE MAL CON EL CAMBIO Y PRESENTARA UNA DEMANDA DE AGRAVIOS Y HASTA PODRIA DEMANDAR ALGUN PARO O HUELGA. Y TODO ESTO PORQUE SI EL SINDICATO ACEPTARA EN FORMA POSITIVA LOS CAMBIOS, ESTARIA ABANDONANDO LO QUE CONSIDERA COMO SU PRINCIPAL PAPEL Y SU REACCION SERA LA UNICA FORMA DE CONSERVAR SU PRESTIGIO.

LA SOLUCION DE LO ANTERIOR NO ESTRIBA EN INFORMAR O CONSULTAR A LOS INDIVIDUOS, SINO QUE VA MAS ALLA. HAY ORGANIZACIONES QUE TIENEN POR COSTUMBRE INFORMAR AL SINDICATO RESPECTO A LOS CAMBIOS EN ESTUDIO MUCHO ANTES DE SU INTRODUCCION; PIDEN SUGERENCIAS ACERCA DE COMO DEBERA INTERPRETARSE LA CLAUSULA DE ANTIGUEDAD DE LOS OPERARIOS QUE SEAN TRASLADADOS, GESTIONAN LAS NUEVAS TARIFAS DE SALARIOS E INCLUSO SE INVITA AL DELEGADO A QUE SUGIERA EL LUGAR DONDE SE EMPLAZARAN LAS NUEVAS MAQUINAS. CON TODO ESTO EL PRESTIGIO DEL SINDICATO QUEDA A SALVO.

B. ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

EXISTEN DOS FORMAS DE CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS; ESTAS SON:

1) AUMENTANDO LA PRESION PARA VENCER LAS FUERZAS DE LA RESISTENCIA.
2) REDUCIENDO LAS PROPIAS FUERZAS DE RESISTENCIA.

LA PRIMERA, GEORGE STRAUSS Y LEONARD R. SAYLES EN SU LIBRO "LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION", LA COMPARAN CON EL HECHO DE FRENAR BRUSCAMENTE UN AUTOMOVIL SIN QUITAR EL PIE DEL ACELERADOR. ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA EL AUMENTO DE LA TENSION, Y LA INCERTIDUMBRE SOBRE LO QUE OCURRIRA CON TANTA TENSION.

EL SEGUNDO PROCEDIMIENTO ES COMPARABLE, SIGUIENDO CON EL EJEMPLO DEL AUTOMOVIL, CON QUITAR EL PIE DEL ACELERADOR Y DEJAR QUE EL AUTO SE DETENGA POCO A POCO, POR SI SOLO. CONSISTE PUES EN ENCONTRAR Y REDUCIR LAS FUERZAS DE LA RESISTENCIA. EN OCASIONES, SE HACE INNECESARIO UTILIZAR UNA COMBINACION DE AMBOS PROCEDIMIENTOS, AUNQUE SE VE CLARO QUE LA NUMERO DOS IMPONE MENOS TENSIONES A LAS RELACIONES HUMANAS.

CUANDO SE TRATA DE VENCER LA RESISTENCIA DEL INDIVIDUO A BASE DE PRESION, (AMENAZANDOLO CON DESPEDIRLO SI NO ACEPTA EL CAMBIO O NO COOPERA CON ESTE) PUEDE SUCEDER QUE RESPONDA A LAS AMENAZAS DEJANDO EL EMPLEO, QUE SABOTEE EL CAMBIO UNA VEZ INSTAURADO O BIEN CUIDANDO SU EJECUCION PERO SIN PONER INTERES

ALGUNO EN ELLO. SI POR EL CONTRARIO SE LE OFRECE MAS PAGA, Y LO QUE MOTIVA AL INDIVIDUO A RESISTIRSE AL CAMBIO ES ALGO DE ORIGEN ECONOMICO, TENDREMOS UNA RESPUESTA FAVORABLE AL CAMBIO, O CUANDO MENOS ACEPTARA ESTE CON MENOS TENSION. PERO CUANDO LA CAUSA NO ES DE ORDEN ECONOMICO LA RESPUESTA DEL SUJETO NO SERA TAN EXITOSA.

LA DIRECCION, AL INSTAURAR UN CAMBIO Y TOPARSE CON RESISTENCIA AL MISMO, DEBERA DE ANALIZAR LA CAUSA DE ESTA RESISTENCIA PARA PODER ACTUAR DE MANERA ADECUADA. VEAMOS AHORA FORMAS DE VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN FUNCION DE LAS CAUSAS QUE GENERAN ESTA RESISTENCIA.

1. <u>POR MEDIO DE ALICIENTES ECONOMICOS</u>

UNA GRAN PARTE DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES DE ORIGEN ECONOMICO. EL TRABAJADOR TEME QUE EL CAMBIO REPERCUTA EN SUS INGRESOS O BIEN EN SUS OPORTUNIDADES DE ASCENSO DENTRO DE LA ORGANIZACION. LA SOLUCION ES SENCILLA PERO COSTOSA. GARANTIZAR A LOS TRABAJADORES QUE SUS INGRESOS NO SE VERAN REDUCIDOS Y HACERLES VER QUE SUS TEMORES NO TIENEN FUNDAMENTO. ESTAS GARANTIAS SON MUY UTILES PUES AYUDAN A LIMAR ASPEREZAS EN LA INTRODUCCION DEL CAMBIO. LA DIRECION PODRA DISMINUIR LA RESISTENCIA, SI PUEDE DEMOSTRAR QUE A LA LARGA EL CAMBIO TRAERA MEJORES PERSPECTIVAS PARA EL INDIVIDUO Y NO SOLO PARA LA ORGANIZACION.

EN NUESTRA SOCIEDAD LA MOTIVACION ECONOMICA ES DE GRAN IMPORTANCIA, CUANDO LA CAUSA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES DE ESTE ORDEN, TODOS LOS PROCEDIMIENTOS NO ECONOMICOS QUE A CONTINUACION SE MENCIONAN NO TIENEN NINGUN SENTIDO.

2. POR MEDIO DE LA COMUNICACION EN AMBOS SENTIDOS

LA RESISTENCIA AL CAMBIO QUE ES CONSECUENCIA DIRECTA DEL TEMOR A LO DESCONOCIDO, PUEDE DESVANECERSE FACILMENTE PROPORCIONANDO LA INFORMACION ADECUADA.

ESTA INFORMACION DEBE DE EXPLICAR, NO SOLO LO QUE VA A OCURRIR, SINO TAMBIEN EL PORQUE, Y SE HA DE HACER LLEGAR A TODA LA ORGANIZACION, TANTO A LOS AFECTADOS DIRECTAMENTE, COMO A LOS INDIRECTAMENTE INTERESADOS.

AQUI, AL IGUAL QUE EN LA MAYORIA DE LAS ESFERAS DE LAS RELACIONES HUMANAS, NO RESULTARAN UTILES PARA EL FIN PERSEGUIDO, MAS QUE LAS COMUNICACIONES EN AMBOS SENTIDOS.

ES PERTINENTE, CUANDO HA DE REALIZARSE UN CAMBIO DE IMPORTANCIA, EL QUE LOS SUPERVISORES Y SUBORDINADOS SE REUNAN PARA TRATAR EL PLAN PROPUESTO EN FORMA TAL QUE SE PONGAN DE MANIFIESTO LAS DUDAS Y SE FORMULEN TODAS LAS PREGUNTAS CON EL FIN DE EXAMINARLAS Y CONTESTARLAS.

3. POR MEDIO DE ACUERDOS TOMADOS EN GRUPO

UNA DE LAS MANERAS MAS EFECTIVAS DE REDUCIR LA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS ES PERMITIR QUE LAS PERSONAS AFECTADAS, COMPARTAN LA LABOR DE TOMAR ACUERDOS AL RESPECTO.

EXPERIMENTOS REALIZADOS EN VARIAS EMPRESAS, HAN DEMOSTRADO QUE CUANDO SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS A LA HORA DE REALIZAR LOS CAMBIOS, SE OBTIENEN MAGNIFICOS RESULTADOS. LA TOMA DE ACUERDOS POR EL GRUPO MOTIVA ACTIVAMENTE A LOS SUBORDINADOS EN EL PROCESO DE INSTAURAR LOS CAMBIOS, Y ELEVA SU SENTIDO DE DOMINIO DE LO QUE LES RODEA, DE AHI EL EXITO DE ESTE PROCEDIMIENTO.

CUANDO LOS INDIVIDUOS MANTIENEN CIERTAS ACTITUDES FIJAS O ESTEREOTIPADAS A LAS QUE SE ATIENEN A PESAR DE TODO CUANTO SE PRUEBE EN CONTRARIO, LA TOMA DE ACUERDOS EN GRUPO AYUDA A ROMPER EL HIELO DE ESTAS CIRCUNSTANCIAS Y ASI PERMITE QUE SE PUEDAN EXAMINAR NUEVAMENTE. RESULTA INFRUCTUOSO ATACAR DE FRENTE LAS ACTITUDES ESTEREOTIPADAS DE ESTOS GRUPOS; DEBE IMPLEMENTARSELES EN EL CAMBIO, ABRIENDO ESTAS ACTITUDES DE FORMA QUE ACEPTEN PRUEBAS OBJETIVAS.

YA QUE ESTAMOS HABLANDO DE GRUPOS SE HACE NECESARIO ANALIZAR LAS NORMAS DE CONDUCTA QUE RIGEN SU CONDUCTA INTERNA Y LA DE SUS MIEMBROS.

EN LOS GRUPOS SE CREAN CIERTAS NORMAS O REGLAS Y LOS INDIVIDUOS QUE NO SE ATIENEN A ELLAS, QUEDAN SUJETOS A LA PRESION DEL MISMO GRUPO.

LA TOMA DE ACUERDOS POR EL GRUPO COMPROMETE A CADA MIEMBRO A CUMPLIR CON EL ACUERDO CONVENIDO, Y PUEDE SER UN PODEROSO INSTRUMENTO PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO. SIN EMBARGO, CUANDO NO HAY COMUNIDAD DE INTERESES, LA TOMA DE ACUERDO SIRVE DE MUY POCO, Y ENTONCES SE HACE NECESARIO EL NEGOCIAR.

4. <u>POR MEDIO DE NEGOCIACIONES</u>

EN LA TOMA DE ACUERDOS POR EL GRUPO, LA DIRECCION CONCEDE A ESTE, LIBERTAD PARA LLEGAR A SUS PROPIAS DECISIONES, AUNQUE DENTRO DE CIERTOS LIMITES. LA NEGOCIACION IMPLICA BUENA DISPOSICION PARA TRATAR LAS COSAS Y PARA ESTABLECER TRANSACCIONES EN UN ESFUERZO PARA LOGRAR LA APROBACION DEL GRUPO PARA LOS CAMBIOS PROPUESTOS.

CUANDO EL CONVENIO ES IMPLICITO, SE LLEGA A ENTENDIMIENTOS NO EXPRESADOS ACERCA DE LO QUE LA DIRECCION PEDIRA EN CUANTO A CAMBIOS, Y LOS SUBORDINADOS, A ACEPTAR UNA CANTIDAD LIMITADA DE LOS MISMOS, MIENTRAS LA DIRECCION SE MUESTRE "RAZONABLE" EN SUS DEMANDAS.

OTRAS VECES, EL CONVENIO MANIFIESTO Y EXPLICITO, ES DE MAS UTILIDAD, AUN CUANDO EN LA SITUACION FIGURE UN SINDICATO.

MUCHOS PATRONES INSISTEN EN SUS PRERROGATIVAS DE TOMAR LOS ACUERDOS POR SU CUENTA. TIENEN LA IMPRESION DE QUE EN CUANTO SE PERMITA A LA GENTE PARTICIPAR EN EL CAMBIO, SERA MAS DIFICIL FUNCIONAR EFICAZMENTE, O TOMAR ALGUN ACUERDO.

5. CAMBIOS POR VIA DE ENSAYO

CUANDO SE HA ESTUDIADO LA INTRODUCCION DE UN CAMBIO Y SE PIENSA EN UN ACUERDO DEFINITIVO DE ACEPTACION O RECHAZO POR PARTE DE LAS PERSONAS AFECTADAS, RESULTA UTIL PEDIR AL GRUPO QUE SE HAGA UN PRIMER CAMBIO POR VIA DE PRUEBA O ENSAYO. ESTO PRESENTA DOS VENTAJAS:

+ HACE POSIBLE QUE LOS EMPLEADOS COMPRUEBEN SUS PROPIAS REACCIONES ANTE LA NUEVA SITUACION, Y LES PROPORCIONA MAS HECHOS SOBRE LOS CUALES PUEDEN BASAR SUS PROPIOS ACUERDOS.

+ AYUDA A ROMPER EL HIELO DE SUS ACTITUDES Y LES ALIENTA A PENSAR OBJETIVAMENTE EN CUANTO AL CAMBIO PROPUESTO.

UN CAMBIO INSTAURADO POR VIA DE PRUEBA, SE VE MENOS AMENAZADOR Y ENGENDRA MENOS RESISTENCIA.

CUANDO LOS INTERESADOS NO PARTICIPAN EN LA TOMA DEL ACUERDO FINAL, LOS CAMBIOS POR VIA DE PRUEBA PUEDEN RESULTAR CONTRAPRODUCENTES, PROLONGAN EL PERIODO DE INCERTIDUMBRE Y TENSION Y EL LAPSO DE TIEMPO EN QUE EL GRUPO ESTA ESTRECHAMENTE SUPERVISADO.

POR OTRA PARTE, PUEDEN PARTICIPAR EN EL ACUERDO FINAL Y SIN EMBARGO RESISTIRSE AL CAMBIO.

C. CONDICIONES PARA UN CAMBIO SISTEMATICO

UN CAMBIO PUEDE SER EVOLUTIVO O REVOLUCIONARIO, Y LAS REACCIONES A ESTE CAMBIO PUEDEN SER PASIVAS O DE RESISTENCIA. EXISTE UNA TERCERA POSIBILIDAD, QUE ES LA QUE TRATAREMOS EN ESTE PUNTO: EL DESARROLLO SISTEMATICO CON ENTUSIASMO.

EN EL DESARROLLO SISTEMATICO, EL CAMBIO HA SIDO PLANEADO, EJECUTADO Y ORIENTADO POR MEDIO DE UN RAZONAMIENTO INTELIGENTE. ESTA CLASE DE CAMBIO ES MOTIVADO Y RESPALDADO POR LA CONVICCION Y EL COMPROMISO DE LA GENTE AFECTADA POR EL CAMBIO MISMO, YA QUE ESTAN CONVENCIDOS DE QUE TENDRAN ENORMES BENEFICIOS SI EL RESULTADO ES EL DESEADO.

LA EVOLUCION Y LA REVOLUCION SON CONCEPTOS RELATIVOS. CUANDO EL CAMBIO NO AFECTA RADICALMENTE AL GRUPO QUE LO EXPERIMENTA EL CAMBIO ES EVOLUTIVO. EL CAMBIO EVOLUTIVO CONSIDERA EL SUPUESTO DE QUE SI CADA PROBLEMA SE TRATA A MEDIDA QUE SE PRESENTE, SE LOGRARA UN PROGRESO. LAS SOLUCIONES QUE DEMUESTREN SER SANAS SE REPETIRAN Y SE REFORZARAN.

CUANDO EL CAMBIO TRASTORNA EL STATUS QUO Y EL ORDEN DEL GRUPO QUE LO SUFRE, SE PUEDE CONSIDERAR COMO REVOLUCIONARIO. EL CAMBIO REVOLUCIONARIO, EN CONTRASTE CON EL EVOLUTIVO, SE SIENTE COMO UNA VIOLACION A LAS VIEJAS NORMAS PARA INTRODUCIR OTRAS NUEVAS. LOS CAMBIOS REVOLUCIONARIOS, GENERALMENTE SON MAYORES Y CAUSAN UN VIRAJE AGUDO DE LAS ANTIGUAS EXPECTATIVAS Y SE LLEVA A CABO APLICANDO EL PODER Y LA AUTORIDAD PARA REPRIMIR POSIBLES RESISTENCIAS.

EL DESARROLLO SISTEMATICO DIFIERE DEL CAMBIO EVOLUTIVO Y DEL REVOLUCIONARIO. LOS DIRIGENTES DISEÑAN MODELOS EXPLICITOS DE LO QUE DEBE SER, EN CONTRASTE CON LO QUE EXISTE.

SU ESTRATEGIA CONSISTE EN AUMENTAR LA DEDICACION DE LOS DIRECTIVOS PARA LOGRAR LA EXCELENCIA DE LA ORGANIZACION. POR SER PLANEADO, EVITA LAS DEBILIDADES INHERENTES CAUSADAS POR EL "TRATAR DE SOBREVIVIR" DEL CAMBIO EVOLUTIVO. ES UNA ESTRATEGIA BASICA DE CAMBIO QUE COLOCA TODOS LOS CONCEPTOS, HABILIDADES, TECNICAS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS NECESARIAS PARA EL CAMBIO PLANEADO POR LOS QUE DIRIGEN, MANEJAN Y TRABAJAN.

PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, NO LA RESISTENCIA; RECOMPENSA LA CREATIVIDAD, NO EL CONFORMISMO; LLAMA A LA DEDICACION, NO AL DESALIENTO. EL DESARROLLO SISTEMATICO OFRECE UNA ALTERNATIVA POSITIVA A LA EVOLUCION Y LA REVOLUCION, Y LA CREACION DE MODELOS DE EXCELENCIA POR ESTE METODO, CONSTITUYE UNA IMPORTANTE ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL CAMBIO.

LA MOTIVACION PARA HACER LAS COSAS MEJOR, ES SIMPLE PERO PROFUNA. SE BASA EN EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO POR LOS GERENTES MISMOS, QUE DE FORMAS DIFERENTES PUEDEN PRODUCIR DISTINTOS RESULTADOS.

VARIOS REQUISITOS O CONDICIONES SON NECESARIOS, PARA QUE LA PROBABILIDAD DE EXITO AUMENTE AL IMPLEMENTAR UN CAMBIO MEDIANTE EL DESARROLLO SISTEMATICO. ESTOS REQUISITOS SON:

1.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO CAMBIARLA TODA. SE DEBE CONCEBIR LA ORGANIZACION COMO UNA MASA EN MOVIMIENTO. COMO MASA, LA ORGANIZACION TIENE INERCIA, ESTO ES UNA RESISTENCIA A CAMBIAR DE TRAYECTORIA, DE VELOCIDAD O DE ESTADO. ESTA INERCIA HAY QUE VENCERLA ANTES DE TRATAR DE IMPLEMENTAR UN CAMBIO DE DIRECCION. PARA IMPLEMENTAR ESTE CAMBIO NO BASTA CON LA DECISION COMPROMETIDA DE UN GRUPO CONTADO DE GERENTES, SINO QUE SE NECESITA QUE EL 100% DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION SE COMPROMETAN A TRABAJAR EN CONJUNTO.

2.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO QUE QUIENES LA DIRIGEN CONDUZCAN EL CAMBIO. LOS DIRECTIVOS SE COMPARAN CON JEFES QUE DELEGAN O APRUEBAN BASANDOSE EN LA AUTORIDAD QUE LA ORGANIZACION LES HA OTORGADO. CUANDO LOS JEFES SE CONVIERTEN EN LIDERES Y SE HAN CONVENCIDO **A SI MISMOS** DE LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO, ENTONCES SE HA VENCIDO LA PRINCIPAL BARRERA DEL RETAROO.

CUANDO LOS GERENTES DE NIVELES MEDIOS VEN A LOS LIDERES COMPROMETIDOS CON EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION, SE TRASMITE A TODOS UNA OLEADA DE ACTITUD POSITIVA HACIA EL CAMBIO. EXISTE UNA GRAN DIFERENCIA, ENTRE SER EL DIRECTOR DE UNA EMPRESA Y SER EL LIDER DE UNA EMPRESA, DE LA CUAL SE ES DIRECTOR.

3.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, EL ESFUERZO DEBE HACERLO LA MISMA ORGANIZACION Y EN UNA OPERACION DE CONJUNTO. NO SE PUEDE ESPERAR QUE EL CAMBIO SE REALICE UNICAMENTE A TRAVES DE CONSULTORES. NO SE PUEDE DELEGAR AL PERSONAL O AL GRUPO DE

CAPACITACION, NI LANZARLO AL DEPARTAMENTO DE PLANEACION. LOS RESPONSABLES DE LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACION, DEBEN OBLIGARSE PROFUNDA Y TOTALMENTE, Y DESARROLLAR UN SENTIDO PERSONAL DE COMPROMISO PARA CAMBIAR LAS CONDICIONES QUE PUEDAN MEJORAR AQUELLOS RESULTADOS; ADQUIRIR UN CONOCIMIENTO REAL DE LAS NECESIDADES Y REQUISITOS PARA EL CAMBIO.

4.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO APLICAR FORMAS SISTEMATICAS DE ANALISIS Y REFLEXION CON EL FIN DE LOGRAR UN MODELO DE EXCELENCIA PARA ESTA. EL POSEER UN MODELO DE EXCELENCIA, DA LUGAR A LA INVESTIGACION DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LO QUE ES Y LO QUE DEBE SER, SI LA ORGANIZACION QUIERE LLEGAR A UN GRADO DE VERDADERA EXCELENCIA. ESTO SE HACE POR MEDIO DE FORMAS SISTEMATICAS DE ANALISIS Y REFLEXION, PARA HACER POSIBLE LA IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS Y LAS DIFERENCIAS QUE PUEDAN APARECER Y SE PUEDAN PLANEAR LAS ETAPAS DE CAMBIO.

PODEMOS CONSIDERAR TRES ETAPAS PARA LA ELABORACION DEL MODELO DE EXCELENCIA DE UNA ORGANIZACION:

a. DEFINIR CLARAMENTE LAS CONDICIONES QUE PUEDEN IDENTIFICARSE ADECUADAMENTE COMO EXCELENTES.

b. DEFINIR LA SITUACION TAL COMO EXISTE.

c. COMPARAR, EVALUAR E IDENTIFICAR ANALOGIAS Y DIFERENCIAS, ENTRE LA EXCELENCIA Y LO QUE AHORA EXISTE.

PARA CADA ACTIVIDAD DE UNA ORGANIZACION DONDE EXISTA UNA DISCREPANCIA ENTRE LO QUE EXISTE Y EL MODELO DE EXCELENCIA, SURGIRAN TENSIONES EN AQUELLOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION RESPONSABLES DE TAL ACTIVIDAD. ESTAS TENSIONES MOTIVAN O IMPULSAN A LAS PERSONAS A EJECUTAR ACCIONES CONSTRUCTIVAS CON EL FIN DE HACER LOS CAMBIOS NECESARIOS Y ASI AJUSTAR LA REALIDAD AL MODELO DE EXCELENCIA.

5.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO VER, ENTENDER Y COMPROMETER A SUS MIEMBROS, EN EL CAMBIO DE TODAS LAS ACTIVIDADES, QUE NO SON EN LA ACTUALIDAD LO QUE DEBERIAN SER. DEBE ATENDERSE CADA DETALLE, CADA ESCONDRIJO Y GRIETA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, TAMBIEN DEBE PONERSE EN TELA DE JUICIO CADA COMPROMISO. NO SE DA POR ACEPTADA NINGUNA FORMA DE DIRIGIR LA EMPRESA.

MUCHAS DE LAS RUTINAS SE HAN CONVERTIDO EN RITUALES DE LA ORGANIZACION. LOS RITUALES PUEDEN RECHAZARSE, PERO UNICAMENTE DESPUES DE LLEVAR A CABO UN ANALISIS DE EXCELENCIA.

6.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO PROCEDER EN UNA FORMA ORDENADA Y POR ETAPAS. EN UNA INSTITUCION TAN COMPLETA NO PUEDEN SER INVESTIGADOS, EVALUADOS Y CAMBIADOS SIMULTANEAMENTE TODOS SUS ASPECTOS. SI ASI LO HICIERAN SE PRODUCIRIA UNA CONFUSION EXPLOSIVA. CON UN ENFOQUE DE PASO POR PASO, TODAS SUS ACTIVIDADES PUEDEN SOMETERSE Y CONTROLARSE EN UNA FORMA DELIBERADA, ORDENADA, ACUMULADA Y POR ETAPAS.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INICIA ANALIZANDO LOS FACTORES DE LA CULTURA QUE CAUSAN EL RETARDO. CUANDO ESTOS SE HAN REDUCIDO SE PROCEDE EN AREAS DE LA VIDA EMPRESARIAL, DONDE SE PUEDA IMPULSAR A LA ORGANIZACION HACIA NUEVOS Y MAS ALTOS PLANES DE REALIZACION.

7.- PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO QUE QUIENES LA DIRIGEN Y MANEJAN, ESTUDIEN LA SITUACION DE SU PROPIA ORGANIZACION EN TERMINOS ESPECIFICOS Y OPERACIONALES. ESTOS TERMINOS SE IDENTIFICAN COMO LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE MERCADEO, FABRICACION, INVESTIGACION Y DESARROLLO, EN EL AREA DE LA ADMINISTRACION DE LAS FINANZAS Y EL PERSONAL, ASI COMO LA DIRECION DE LA COMPANIA Y LA REVISION DE LAS METAS EMPRESARIALES.

D. CAMBIOS QUE SUGIERE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MUCHAS VECES SE HA HABLADO DE CAMBIO DE ESTRUCTUCTURAS, DE VALORES, DE PROCESOS, ETC. Y TAL PARECE QUE ESTE CAMBIO TAN MENCIONADO SE HA CONVERTIDO EN UN MITO. SIN EMBARGO, CONFORME A LAS ACTUALES DEMANDAS DE LA SOCIEDAD, EL HOMBRE NO ACEPTA QUE SE LE TRATE COMO UN SIMPLE INSTRUMENTO DE PRODUCCION Y MUCHAS VECES SUGIERE E INCLUSO EXIGE QUE SEAN TOMADOS EN CUENTA SUS VALORES.

LOS VALORES Y PRINCIPIOS DEL HOMBRE SON INTANGIBLES, MAS NO POR ESO, DEBEMOS DESCUIDARLOS. LOS VALORES SON LOS QUE FORMAN LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD, Y POR TANTO, EN NUESTROS ANALISIS, DEBEMOS CONSIDERAR AL HOMBRE EN UN SENTIDO INTEGRAL.

CONSIDERO QUE NO SOLO ES IMPORTANTE POSEER NUESTROS PROPIOS VALORES, SINO TAMBIEN MANIFESTARLOS ABIERTAMENTE.

LOS VALORES ESTAN PROFUNDAMENTE ENRAIZADOS EN LA NATURALEZA DEL HOMBRE, POR TANTO SON, EN FORMA BASICA, "HUMANISTICOS". MUCHOS DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA EL MODELO BUROCRATICO HAN SIDO POR LO COMUN INCOMPATIBLES CON LA NATURALEZA DEL HOMBRE, Y POR TANTO NO LOS HA APROVECHADO PLENAMENTE, YA QUE SE HAN REDUCIDO SUS MOTIVACIONES, SU DESARROLLO COMO PERSONA SE HA ATROFIADO Y SU ANIMO DEBILITADO.

A CONTINUACION SE EXPONEN VARIOS DE ESTOS VALORES EXPUESTOS EN FORMA DE CAMBIOS QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR EN LAS ORGANIZACIONES.

1. <u>ELIMINACION DEL CONCEPTO DE QUE EL HOMBRE ES ESCENCIALMENTE MALO, Y TENDENCIA A CONSIDERARLO BASICAMENTE BUENO</u>

EN EL FONDO, Y POR SU NATURALEZA EL HOMBRE NO ES MALO, PEREZOSO, DAÑINO, IRRESPONSABLE, MEZQUINAMENTE EGOCENTRICO, NI COSAS POR EL ESTILO. LA EXPERIENCIA QUE TIENE DE LA VIDA, INCLUSIVE SUS RELACIONES CON OTROS HOMBRES Y EL IMPACTO QUE SOBRE EL EJERCE EL ORGANISMO CON EL QUE ESTA VINCULADO, A MENUDO PUEDEN IMPULSARLO A SER ASI, Y A MENUDO ASI SUCEDE.

ESENCIALMENTE EL HOMBRE SIENTE MOTIVACIONES INTERNAS, FINALIDADES POSITIVAS, PERSONALES Y SOCIALES, Y EL GRADO EN QUE DEJE DE EXPERIMENTAR MOTIVACIONES, PROVIENE DE UN PROCESO ANTIMOTIVADOR, ENGENDRADO POR SUS RELACIONES Y/O POR SU MEDIO AMBIENTE.

EN EL SENO DE LAS ORGANIZACIONES SE VE, TANTO PARA SUS MIEMBROS COMO PARA GENTE DEL EXTERIOR CON FACULTADES PERCEPTIVAS, SI EXISTE O NO, EN TERMINOS GENERALES, UN AMBIENTE DE RESPETO PARA EL INDIVIDUO EN SU CALIDAD DE PERSONA. ¿SE TRATA A LAS PERSONAS EN FORMA ARBITRARIA?, ¿SON VICTIMAS DE ATAQUES SINIESTROS?, ¿QUE TANTO TIEMPO Y ENERGIAS DE LOS MIEMBROS SE DESTINAN A RESOLVER PROBLEMAS CONSTRUCTIVOS, EN LUGAR DE JUGAR UNOS CON OTROS Y DE QUE MURMUREN UNOS DE OTROS, DE QUE SE DEDIQUEN A "GRILLAR", EMPRENDAN COMPETENCIAS DESTRUCTIVAS Y OBSERVEN CONDUCTAS ANTIFUNCIONALES?.....

2. ELIMINACION DE LAS VALORACIONES NEGATIVAS DE LAS PERSONAS Y TENDENCIA A CONVENCERSE DE QUE SON SERES HUMANOS

UN DESEO QUE A VECES MANIFIESTAN LAS PERSONAS, PERO QUE SIN DUDA TODOS LO SENTIMOS, ES "QUISIERA SABER CUAL ES MI SITUACION CON MI JEFE (O CON ESTE ORGANISMO, COLEGAS, SUBALTERNOS, ETC.), ME GUSTARIA SABER QUE OPINAN DE MI PERSONALMENTE". ESTA NO ES UNA REFERENCIA A LA NECESIDAD EXAGERADAMENTE NEUROTICA DE ALGUNAS PERSONAS DE QUE SE LES ATIENDA Y APRECIE, SINO MAS BIEN A LA NECESIDAD MUCHO MAS PROFUNDA Y BASICA DE SABER QUE NUESTRA PROPIA EXISTENCIA, MERECE QUE LA TOMEN EN CUENTA OTRAS PERSONAS.

LA RETROALIMENTACION QUE SE GENERA ES, MUCHAS VECES, DE INDOLE NEGATIVA Y A MENUDO DESTRUCTIVA PARA EL INDIVIDUO. PARECE QUE A LA MAYORIA DE NOSOTROS, NOS ES EXTREMADAMENTE DIFICIL PROPORCIONAR A LOS DEMAS RETROALIMENTACION POSITIVA; Y MAS CONCRETAMENTE EXPRESAR SENTIMIENTOS SINCEROS DE AFECTO Y APRECIO.

CUANDO SE CONSIDERA MALAS A LAS PERSONAS, ELLAS NECESITAN DISCIPLINA Y CORRECTIVOS **SOLAMENTE** EN LA CUESTION DE QUE SE TRATE; CUANDO SE LES CONSIDERA BUENAS, NECESITAN QUE SE LES APOYE. EL HECHO DE EVITAR TRATAR A LAS PERSONAS, O DE HACERLES VALORACIONES NEGATIVAS DE ELLAS, PUEDE VOLVERLAS CAUTAS, RESERVADAS Y ESTAR A LA "DEFENSIVA". CONFIRMARLES LO BUENO PUEDE ENGENDRAR ALIVIO, CONFIANZA Y DESEOS DE SUPERACION.

3. <u>ELIMINACION DE LA RESISTENCIA Y TEMOR A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES, Y TENDENCIA A APROVECHARLAS</u>

EL CONCEPTO ARRAIGADO DE QUE EL HOMBRE ES MALO, ACARREA CONSECUENCIAS AUN MAS GRAVES SI SURGEN DIFERENCIAS INDIVIDUALES ENTRE LAS PERSONAS; DIFERENCIAS SOCIALES, RELIGIOSAS, DE PERSONALIDAD, DE ESPECIALIDADES O PROFESIONES, ETC. TODO HOMBRE MALO PLANTEA SUFICIENTES PROBLEMAS; PERO UN HOMBRE MALO Y DESCONOCIDO, A MENUDO SE VUELVE IMPOSIBLE DE TRATAR.

LOS ORGANISMOS, ASI COMO LOS INDIVIDUOS, SE VEN FRECUENTEMENTE AMENAZADOS, PORQUE SE IMAGINAN QUE SE PONEN EN TELA DE JUICIO SUS PRINCIPIOS O MODALIDADES Y PREFIEREN REHUIR LA

PRUEBA, LOS CONFLICTOS CORRELATIVOS, LAS MOLESTIAS Y COSAS POR EL ESTILO QUE PODRIAN ACARREAR. LA CONSECUENCIA ES QUE SE TORNAN "INCOLOROS", FALTOS DE CREATIVIDAD Y SE ENTREGAN A UNA FALSA SENSACION DE PAZ Y DE SEGURIDAD. EL HECHO DE QUE EXISTAN DIFERENCIAS PUEDE SER ALTAMENTE FUNCIONAL; YA QUE ES EN LA LINEA LIMITROFE DE LAS DIFERENCIAS, EN DONDE SE HALLA LA POTENCIALIDAD CREATIVA.

4. <u>ELIMINACION DE LA IDEA DE UTILIZAR AL INDIVIDUO A TRAVES DE INSTRUCTIVOS DE TRABAJO, Y TENDENCIA A CONSIDERARLO PERSONA EN SU PLENITUD</u>

ES MUY FACIL RELEGAR A LA GENTE A "CASILLEROS", Y LOS INSTRUCTIVOS DE TRABAJO (LO QUE SE ESPERA QUE SE EJECUTE) SE CONVIERTEN EN ESO. SI SE CONTRATA A UN CONTADOR DE COSTOS, DESDE ESE MOMENTO SE LE CONSIDERA Y SE LE TRATA COMO ESO, COMO CONTADOR DE COSTOS. TODO MUNDO LLEVA MUCHO POR DENTRO; PUEDE COLABORAR Y FOMENTAR MAS COSAS DE LAS QUE SIMPLEMENTE SE ESPERA QUE EJECUTE EN SU PUESTO ESPECIFICO. SE CONTRATA UNA PERSONA EN SU PLENITUD, NO A UNA PARTE DE ELLA; Y DEBE CONTARSE CON ELLA COMO COLABORADORA.

EL DESAFIO LANZADO A LOS DIRECTIVOS CONSISTE EN RECONOCER ESTE HECHO Y EN DESCUBRIR LA MANERA DE CREAR CANALES PARA DAR SALIDA A SUS RECURSOS VALIOSOS, VARIADOS Y A MENUDO DESPERDICIADOS, QUE PUEDEN APROVECHARSE.

5. ELIMINACION DEL CONCEPTO DE OCULTAR LA EXPRESION DE SENTIMIENTOS, Y TENDENCIA A FACILITAR TANTO SU EXPRESION COMO EL APROVECHAMIENTO DE ELLOS

EN NUESTRO MEDIO CULTURAL EXISTE UN TEMOR INTENSO A LOS SENTIMENTALISMOS. DESDE LA PRIMERA INFANCIA SE ADIESTRA A LOS NIÑOS A OCULTAR, REPRIMIR O NEGAR LA EXISTENCIA DE SUS SENTIMIENTOS; Y ESTO QUE APRENDEN, SE FORTALECE CON SU CRECIMIENTO. TODO EL MUNDO SE PREOCUPA POR NO PERDER EL DOMINIO DE SI MISMOS, Y LOS ORGANISMOS BUSCAN LA CONDUCTA CONVENIENTE, ENCAUSADA AL TRABAJO, INSISTIENDO EN LOS FACTORES CEREBRALES, OPUESTOS A LO EMOTIVO.

SIN EMBARGO, LAS EMPRESAS TAMBIEN BUSCAN MOTIVACIONES ELEVADAS, ESPIRITU ELEVADO, TRABAJO EN EQUIPO, SERIEDAD EN LOS COMPROMISOS Y CREATIVIDAD; TODO LO CUAL, SI SIGNIFICA MAS QUE PALABRERIA, PROVIENE DEL SENTIMENTALISMO PERSONAL. ADEMAS, NINGUNA PERSONA LO ES PLENAMENTE, SI SE LE IMPIDE EMPLEAR SUS SENTIMIENTOS, O SI SE LE DIVORCIA DE ELLOS. Y LAS ENERGIAS QUE SE MALGASTAN EN REPRIMIR LOS SENTIMIENTOS, SE PIERDEN PARA OTRAS OPERACIONES MAS PRODUCTIVAS O CREATIVAS.

UNA DE LAS PREGUNTAS QUE PUEDEN HACERSE DENTRO DEL SENO DE UN ORGANISMO ES: ¿HASTA QUE PUNTO QUEDAN BIEN RESUELTOS LOS PROBLEMAS UNA VEZ QUE APARENTEMENTE SE HAN RESUELTO?. SI LOS SENTIMIENTOS CONTENIDOS EN ESOS PROBLEMAS NO SE MANEJAN Y COMPRENDEN DIRECTAMENTE, QUEDA SIN RESOLVER EL PROBLEMA, YA QUE SE ATENDIERON LOS SINTOMAS, MAS NO LAS CAUSAS.

6. ELIMINACION DEL CONCEPTO DE "PONERSE A TONO CON LOS DEMAS SEGUIRLES EL JUEGO", Y TENDENCIA A LA CONDUCTA SINCERA Y AUTENTICA

TANTO EN INDIVIDUOS COMO EN GRUPOS SE HALLAN PROFUNDAMENTE ENRAIZADAS LAS CREENCIAS EXISTENTES ACERCA DE LA ORGANIZACION, LA NECESIDAD O LA "VIRTUD" DE APARENTAR SER LO QUE NO SE ES. SE CONCEDE GRAN VALOR A LA ESTRATEGIA Y A AVENTAJAR A LOS DEMAS. SE UTILIZAN AMPLIAMENTE LA DIPLOMACIA, LOS DISFRACES, EL NO DECIR LO QUE SE CREE O NO EXPRESAR LO QUE SE SIENTE, CREAR UNA IMAGEN, ASI COMO EMPLEAR OTROS PROCEDIMIENTOS ENGANOSOS. EL RESULTADO ES QUE EN MUCHAS DE LAS RELACIONES ENTRE PERSONAS Y ENTRE GRUPOS, UN ANTIFAZ SE ENFRENTA A OTRO, UNA IMAGEN A OTRA; Y SE GASTAN GRANDES ENERGIAS EN SEGUIRLES EL JUEGO A LOS DEMAS.

SER EN REALIDAD LO QUE SE ES, SIGNIFICA ALGO MUY VALIOSO PARA LA ORGANIZACION. LA HONRADEZ, LA RECTITUD Y LA CONGRUENCIA SI SE PRACTICAN AMPLIAMENTE, CREAN UN AMBIENTE ORGANIZADOR EN EL QUE LAS ENERGIAS SE CONCENTRAN EN LOS PROBLEMAS REALES, NO EN "SEGUIR EL JUEGO" A LOS DEMAS.

CUANDO UNA PERSONA EXPERIMENTA DIFICULTADES CON OTROS ORGANISMOS, CON MUCHA FRECUENCIA LOS ATRIBUYE A QUE ESTOS O EL GRUPO, NO SON DIGNOS DE CONFIANZA. ESTA ACTITUD, COMO ES NATURAL, EXCUSA SU CONDUCTA CON EL TRATO CON LOS DEMAS.

7. ELIMINACION DEL CONCEPTO JERARQUICO DE LA AUTORIDAD Y DEL PRESTIGIO PERSONAL, Y TENDENCIAS A USAR EL RANGO JERARQUICO PARA FINES DE LA ORGANIZACION

EN LOS ORGANISMOS, Y ESPECIALMENTE EN LOS GRANDES, PUEDEN DESEMPEÑAR UN PAPEL IMPORTANTE LA CATEGORIA JERARQUICA Y SUS SIMBOLOS. SIN EMBARGO, SE DAN DEMASIADOS CASOS EN QUE SE USAN PARA FINES PERSONALES MEZQUINOS, TANTO PARA ESCONDERSE TRAS ELLOS, COMO PARA MANTENER UNA AUREOLA DE PODERIO Y DE PRESTIGIO. UNA DE LAS CONSECUENCIAS, ES RODEARSE DE UNA MURALLA QUE ESTORBA A LAS FUNCIONES, IMPIDIENDO EL CAUDAL DE COMUNICACIONES.

LA CATEGORIA JERARQUICA DEBE SER APLICABLE EN SENTIDO ORGANIZADOR. ALGUNAS PERSONAS SABEN MAS QUE OTRAS, ALGUNAS PUEDEN HACER LAS COSAS QUE OTRAS NO SON CAPACES DE HACER, ALGUNAS TIENEN MAYOR SENTIDO DE RESPONSABILIAD QUE OTRAS. A MENUDO CONVIENE QUE ESAS DIFERENCIAS SE APOYEN EN EL RANGO JERARQUICO; EMPERO SU POSEEDOR, DEBE USARLO PARA ALGO MAS QUE ERIGIR UNA MURALLA ALREDEDOR DE LA FUNCION EN LA QUE SE BASA LA CATEGORIA. EL ORGANISMO DEBE ESTAR PENDIENTE CONSTANTEMENTE DEL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA CATEGORIA JERARQUICA EN SU FUNCIONAMIENTO.

ES RELATIVAMENTE FACIL PERCIBIR LA FORMA EN QUE SE USAN LOS SIMBOLOS DE LA JERARQUIA EN EL SENO DE LOS ORGANISMOS Y EL GRADO RELATIVAMENTE FUNCIONAL O ANTIFUNCIONAL. EN CIERTOS ORGANISMOS, MENCIONAR UN NOMBRE ES UNA DE LAS ARMAS PRINCIPALES PARA REALIZAR ALGO. TODA PERSONA PUEDE DIRIGIRSE A UN COLEGA CON EL QUE DISPUTA

LO QUE DEBE HACERSE, MENCIONANDO QUE TUVO AYER UNA CONVERSACION CON EL PRESIDENTE DE LA EMPRESA. ENTONCES LOGRARA EL ASENTIMIENTO.

8. ELIMINACION DE LA DESCONFIANZA HACIA LOS DEMAS Y TENDENCIA A CONFIAR EN ELLOS

UNO DE LOS COROLARIOS DEL CONCEPTO DE QUE EL HOMBRE ES FUNDAMENTALMENTE MALO, ES QUE NO PUEDE CONFIARSE EN EL. Y SI NO PUEDE TENERSELE CONFIANZA, ES PRECISO VIGILARLO METICULOSAMENTE. MUCHAS FORMAS TRADICIONALES DE ORGANIZAR, EXISTEN POR LO MENOS PARCIALMENTE, A CAUSA DE LA DESCONFIANZA; LA SUPERVISION ESTRECHA, LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS, LA VIGILANCIA, LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, LA REVISION DE HORAS DE SALIDA, ETC.

LAS PRUEBAS INDICAN CLARAMENTE QUE LA DESCONFIANZA EN LOS DEMAS, A MENUDO SE CONVIERTE EN HIPOTESIS AUTOCONFIRMADAS, ENGENDRA LA CLASE DE COMPORTAMIENTO CONSCIENTE O INCONSCIENTE QUE ADOPTA LA PERSONA O EL GRUPO QUE DESCONFIA, PARA "DEMOSTRAR" QUE HAY RAZON EN DESCONFIAR. SIN EMBARGO LAS PRUEBAS INDICAN ASIMISMO, QUE LA CONFIANZA ENGENDRA CONFIANZA. CUANDO SE DEPOSITA CONFIANZA EN ALGUIEN, ESA PERSONA CORRESPONDE DE MANERA QUE AMERITE O JUSTIFIQUE ESA CONFIANZA.

LOS ORGANISMOS QUE TIENEN CONFIANZA LOGRAN MUCHO, PERMITIENDO A INDIVIDUOS Y GRUPOS GRAN LIBERTAD DE ACCION PARA AUTOCONDUCIRSE, APOYADOS EN LA CREENCIA, DE QUE ESTE PRINCIPIO

ADMINISTRATIVO, ENGENDRARA EL SENTIDO DE RESPONSABILIAD EN EL EJERCICIO DE ESA LIBERTAD.

9. ELIMINACION DE LA RENUENCIA A ENFRENTARSE A LOS DEMAS CON DATOS PERTINENTES, Y TENDENCIA A CONFRONTACIONES APROPIADAS

HOY EN DIA, EXISTEN EN MUCHOS ORGANISMOS, OPOSICIONES A LA FRANQUEZA Y A LA SINCERIDAD EN ASUNTOS QUE ENTRANAN CONSECUENCIAS PERSONALES. CUANDO SE REVISAN LOS MERITOS, SE EVITA TRATAR CUESTIONES "DELICADAS". A MENUDO SE RETIENE A TRABAJADORES Y EMPLEADOS INCOMPETENTES O INNECESARIOS MUCHO MAS TIEMPO DE LO QUE SE JUSTIFICA DESDE EL PUNTO DE VISTA, TANTO DE LA EMPRESA COMO DE ELLOS MISMOS.

NO SE LLEVAN A EFECTO CONFRONTACIONES EN VIRTUD DE "NO QUERER LASTIMAR", AUNQUE EN LA REALIDAD QUIEN REHUYE LA CONFRONTACION QUIZA TEMA LO QUE PUEDA OCURRIRLE A EL MISMO. ESTE PROCEDER ES ABSURDO Y AUNQUE PRIVA LA CREENCIA, DE QUE OBRAR CON FRANQUEZA ES OFENDER A LA OTRA PERSONA Y SUELE TENER EFECTOS DESTRUCTIVOS, CON FRECUENCIA QUIZA EL RESULTADO SEA AL REVES.

10. ELIMINACION DEL TEMOR A EXPONERSE A RIESGOS Y TENDENCIA A AFRONTARLOS

UN ATRIBUTO QUE PUEDE APLICARSE A GRAN NUMERO DE PERSONAS EN LOS ORGANISMOS HOY EN DIA, ES LA RENUENCIA A EXPONERSE A RIESGOS Y PONERSE EN EVIDENCIA. GRAN PARTE DE ESTA RENUENCIA

PROVIENE DE LA DESCONFIANZA DE UNO MISMO Y DEL TEMOR CONSIGUIENTE DE LAS REPERCUSIONES QUE SE ESPERAN DE INMEDIATO DESPUES DEL ERROR. A MENUDO PARECE QUE SOLAMENTE LA GARANTIA RAZONABLE DEL EXITO, DEJA EN LIBERTAD A UNA PERSONA O A UN GRUPO PARA ARRIESGARSE. UNA ACTITUD SEMEJANTE LLEVA AL CONFORMISMO, A REPETIR EL PASADO Y A EXCESIVAS PRECAUCIONES, ASI COMO A PONERSE A LA DEFENSIVA.

11. <u>ELIMINACION DEL CONCEPTO DE QUE EL TRABAJO DE ASESORIA Y SERVICIOS CONTIENE GESTIONES IMPRODUCTIVAS Y TENDENCIA A CONSIDERARLO INDISPENSABLE PARA LOS RESULTADOS EFECTIVOS DE LAS OPERACIONES</u>

ANTIGUAMENTE, SE CONSIDERABA QUE EL ESFUERZO PRODUCTIVO ES EL QUE SE CONCRETA DIRECTAMENTE EN LA PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS. SE PRESTABA POCA ATENCION A LOS PROCESOS O TRAMITES GRACIAS A LOS CUALES SE REALIZA EL ESFUERZO, PORQUE A MENUDO SE CONSIDERABA QUE HACERLO ERA PERDER EL TIEMPO.

SIN EMBARGO, CADA DIA SE DA MAS IMPORTANCIA A LA APLICACION DE ESAS LABORES, AL DESEMPEÑO DE TAREAS DE MANTENIMIENTO, PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y A ANALIZAR Y VENCER OBSTACULOS EN LAS COMUNICACIONES ENTRE PERSONAS Y ENTRE GRUPOS; ASI COMO A LAS GESTIONES PARA TENER CONFRONTACIONES CON OBJETO DE ELIMINAR ESTORBOS ANTIFUNCIONALES E INTERPERSONALES Y PARA MEJORAR LA FORMA VIGENTE DE TOMAR DECISIONES.

12. ELIMINACION DE LA TRASENDENCIA ATRIBUIDA A LAS COMPETENCIAS, Y TENDENCIA A CONSIDERAR MUCHO MAS IMPORTANTE LA COLABORACION

UN PRINCIPIO QUE SE CONSIDERA MUY IMPORTANTE EN EL MEDIO AMBIENTE DE LOS ORGANISMOS ES EL DE LAS COMPETENCIAS, BASADAS EN EL SUPUESTO DE QUE LOS RECURSOS DISPONIBLES SON LIMITADOS EN CANTIDAD Y DE QUE LOS INDIVIDUOS O LOS GRUPOS PUEDEN EFECTIVAMENTE EXPERIMENTAR MOTIVACIONES SI COMPITEN UNOS CON OTROS POR LA POSESION DE ESTOS RECURSOS. EMPERO LAS COMPETENCIAS PUEDEN HACER QUE SE ENFRENTE UN HOMBRE CONTRA OTRO Y A UN GRUPO CONTRA OTRO, LO CUAL PUEDE SER ANTIFUNCIONAL, Y QUE INCLUSIVE DESVIE LOS OBJETIVOS DE OBTENER LOS RECURSOS LIMITADOS, HACIA EL BLOQUEO O LA DESTRUCCION DEL COMPETIDOR.

LAS COMPETENCIAS, INVARIABLEMENTE DAN POR RESULTADO VENCEDORES Y VENCIDOS; Y UNA PARTE POR LO MENOS, DE LOS COSTOS OCULTOS INHERENTES AL HECHO DE PERDER, PUEDE SER ELEVADA PARA LOS SISTEMAS. EN CAMBIO, LA COLABORACION SE BASA EN EL SUPUESTO DE QUE LOS RECURSOS DESEABLES LIMITADOS PUEDEN COMPARTIRLOS QUIENES TOMAN PARTE, EN FORMA MUTUAMENTE SATISFACTORIA; Y, LO QUE ES AUN MAS IMPORTANTE, ES POSIBLE ACRECENTAR LA MAGNITUD DE LOS RECURSOS MISMOS. LA COLABORACION DEBE SER CONSIDERADA COMO REFLEJO DE LA FUERZA Y NO DE LA DEBILIDAD.

F. CONDICIONES QUE FACILITAN EL CAMBIO

ES DE UTILIDAD PARA LA ORGANIZACION DESEOSA DE IMPLEMENTAR CAMBIOS, QUE CREE EL AMBIENTE ADECUADO PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS MISMOS. DE GRAN AYUDA PUEDE SERVIR LA SIGUIENTE LISTA DE CONDICIONES QUE FACILITAN EL CAMBIO.

1. LAS PERSONAS TIENDEN A CAMBIAR CUANDO HAN PARTICIPADO EN DECISION DE CAMBIAR.

2. LAS PERSONAS APOYAN EL CAMBIO CUANDO ELLAS LO PLANEARON, PERO SE RESISTEN A EL CUANDO ELLAS NO LO IDEARON. NO DEBE HABER CAMBIO IMPUESTO.

3. LAS PERSONAS TIENDEN A CAMBIAR CUANDO ESTAN CONVENCIDAS DE QUE LAS RECOMPENSAS POR EL CAMBIO EXCEDEN EL DOLOR DEL CAMBIO.

4. LAS PERSONAS TIENDEN A CAMBIAR CUANDO VEN QUE OTRAS CAMBIAN, PARTICULARMENTE CUANDO LA DIRECCION DEL CAMBIO ES APOYADA POR PERSONAS DIGNAS DE MERITO.

5. LAS PERSONAS TIENDEN A CAMBIAR MAS RAPIDAMENTE, EN UN AMBIENTE LIBRE DE AMENAZA Y JUICIO.

6. LAS PERSONAS TIENDEN A ESTAR PRESTAS A CAMBIAR, CUANDO TIENEN APTITUDES, CONOCIMIENTOS O DESTREZA REQUERIDOS PARA EL CAMBIO.

7. LAS PERSONAS TIENDEN AL CAMBIO, SEGUN CONFIEN EN LOS MOTIVOS DE LA PERSONA O PERSONAS QUE LAS INDUCEN A EL. "SI ME QUIERES CAMBIAR PARA QUE TU GANES ALGO, NO CAMBIARE".

8. LAS PERSONAS CAMBIAN MAS RAPIDAMENTE, SI SON CAPACES DE INFLUENCIAR RECIPROCAMENTE A LA PERSONA O PERSONAS QUE ESTAN TRATANDO DE INFLUENCIARLAS.

9. LAS PERSONAS TIENDEN A CAMBIAR GRADUALMENTE, SEGUN VEAN QUE EL CAMBIO HA TENIDO EXITO, ESPECIALMENTE SI SON CAPACES DE REUNIR DATOS POR ELLOS MISMOS.

10. LAS PERSONAS CAMBIAN EN SERIES DE PEQUENAS ETAPAS, MAS QUE UN CAMBIO TOTAL EN SU MODO DE VIVIR.

11. LAS PERSONAS MANTIENEN EL CAMBIO, SEGUN EL GRADO EN QUE EL CAMBIO SEA SOPORTADO POR SU AMBIENTE.

12. LAS PERSONAS MANTIENEN EL CAMBIO, SI HAY ALGUN COMETIDO PUBLICO PARA EL.

13. LAS PERSONAS SE RESISTEN AL CAMBIO, SEGUN EL GRADO EN QUE SIENTAN QUE LES HA SIDO IMPUESTO.

14. ES TENTADOR Y DIVERTIDO SUGERIR CAMBIOS A LOS DEMAS; ES MUY DIFICIL ESTAR DISPUESTO A CAMBIAR UNO MISMO.

SI SE SIGUEN ESTAS RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR CAMBIOS, LA PROBABILIDAD DE QUE ESTOS SEAN ACEPTADOS POR EL PERSONAL CRECE INMENSAMENTE, YA QUE SE TOMA EN CUENTA A LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACION A CAMBIAR, Y SE PUEDE VENCER ASI EL PRINCIPAL OBSTACULO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CAPITULO III

SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON
ANTECEDENTES LEGALES E HISTORICOS

A. ACONTECIMIENTOS HISTORICOS DE LA FORMACION DEL ORGANISMO

EL MIERCOLES 6 DE AGOSTO DE 1969, SE PUBLICA EN EL PERIODICO OFICIAL DEL ESTADO, EL DECRETO NUMERO 137 QUE CONTIENE LA "LEY PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON, EXCEPTUANDOSE LOS MUNICIPIOS QUE COMPRENDEN EL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY", Y EN DONDE SE FUNDAMENTA LA EXISTENCIA DE LA JUNTA ESTATAL PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO; Y LAS JUNTAS LOCALES DE ADMINISTRACION, OPERACION Y MANTENIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

EN JULIO DE 1979, LA JUNTA LOCAL DE AGUA POTABLE CONTABA CON 314 SISTEMAS LOCALES, 22500 TOMAS DOMICILIARIAS DE AGUA POTABLE Y 13200 DESCARGAS SANITARIAS EN EL ESTADO DE NUEVO LEON; DANDO EL SERVICIO DE AGUA A APROXIMADAMENTE 112,500 HABITANTES Y EL DE DRENAJE A 66,000 HABITANTES.

EL 5 DE NOVIEMBRE DE 1980 SE PUBLICO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, EL DECRETO PRESIDENCIAL DONDE TODOS LOS SISTEMAS QUE ERAN OPERADOS POR LA SAHOP, DEBERIAN SER ADMINISTRADOS Y OPERADOS POR LOS ESTADOS RESPECTIVOS.

LA SAHOP TRANSFIRIO A LA JUNTA ESTATAL DE AGUA POTABLE 46 SISTEMAS, EN SU MAYORIA, DE CABECERAS MUNICIPALES.

EL 16 DE DICIEMBRE DE 1981, SE PUBLICO EN EL DIARIO OFICIAL DE EL ESTADO, LA LEY QUE ESTABLECIA LA CREACION DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON, "SISTELEON".

SISTELEON PASO A ADMINISTRAR Y OPERAR 360 SISTEMAS, QUE EN 1980 CUBRIAN AL 66% DEL ESTADO EN COBERTURA DE AGUA POTABLE DANDO SERVICIO A 102,000 VIVIENDAS. EN CUANTO AL DRENAJE SANITARIO EXISTIAN 17,000 DESCARGAS DOMICILIARIAS CUBRIENDO LAS NECESIDADES DEL 13% DEL ESTADO. ASIMISMO, EN 1980 EXISTIAN 70,000 TOMAS DE AGUA POTABLE EN EL ESTADO, DISTRIBUYENDO A LA POBLACION 170 LITROS POR SEGUNDO (L.P.S.) EN TOTAL.

EN 1989 SISTELEON HABIA LOGRADO CUBRIR EN UN 87% LAS NECESIDADES DE AGUA DEL ESTADO, DANDO SERVICIO A 675,000 HABITANTES CON 117,000 TOMAS DE AGUA POTABLE, DANDO 2115 L.P.S. DE AGUA EN TOTAL. ADEMAS SE TIENEN 44,000 DESCARGAS DOMICILIARIAS, LO CUAL CUBRE EN UN 48% LAS NECESIDADES DEL ESTADO SI SOLO TOMAMOS EN CUENTA A LAS CABECERAS MUNICIPALES Y EN UN 33% SI INCLUIMOS A TODAS LAS DEMAS POBLACIONES DEL ESTADO DE NUEVO LEON.

EN 1990 SE PLANEA INTRODUCIR 5000 TOMAS DOMICILIARIAS MAS, PARA PODER DAR ALREDEDOR DE 4000 L.P.S. DE AGUA EN TOTAL, ASI COMO CONECTAR 3,000 VIVIENDAS MAS AL SISTEMA DE DRENAJE SANITARIO DEL ESTADO, A LO CUAL SE AUNA LA CONSTRUCCION DE 6 WETLANDS PARA

TRATAR LAS AGUAS RESIDUALES QUE, AUNADOS A TODOS LOS SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS NEGRAS EXISTENTES EN EL ESTADO, EVITARAN LA CONTAMINACION DE MANTOS ACUIFEROS Y DE CORRIENTES Y ALMACENAMIENTOS SUPERFICIALES, QUE ES OTRO DE LOS FINES DE SISTELEON, ASI COMO DESCONTAMINAR LAS CORRIENTES QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN CONTAMINADAS. (EN LA ACTUALIDAD, SE CUENTA CON 18 PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS NEGRAS EN OPERACION, Y SE PLANEA DOTAR DE UNA A CADA CABECERA MUNICIPAL DEL ESTADO).

ACTUALMENTE, SISTELEON TIENE EN LA OFICINA CENTRAL UN TOTAL DE 236 EMPLEADOS EN LA ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS EN LOS MUNICIPIOS, 150 PERSONAS, Y EN LA OPERACION DE ESTOS, 230 EMPLEADOS. ESTO HACE UN TOTAL DE 616 EMPLEADOS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN ESTE ORGANISMO.

CABE HACER MENCION QUE LA SIMILITUD EN LA CLASE DE SERVICIOS QUE PRESTA SISTELELON Y SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY ES ENGANOSA, YA QUE SI BIEN EL OBJETIVO ES EL MISMO, EL AREA DE CONTROL ES INFINITAMENTE DISTINTA. ME PERMITO INCLUIR UN CUADRO COMPARATIVO DE LAS ACTIVIDADES DE SISTEDEON Y AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY:

AGUA Y DRENAJE	SISTELEON
+ NO TIENE PLANTAS DE TRATAMIENTO.	+ TIENE 18 PLANTAS
+ NO TIENE TANQUES ELEVADOS.	+ TIENE MAS DE 300 TANQUES ELEVADOS.
+ SU OPERACION ESTA CONCENTRADA EN EL 3% DEL AREA DEL ESTADO.	+ OPERA EN EL 97% DEL AREA DEL ESTADO.

+ OPERA UNA POTABILIZADORA.	+ OPERA 6 POTABILIZADORAS.
+ PERSONAL ENTRENADO EN MUCHOS AÑOS.	+ PERSONAL CON POCO ENTRENAMIENTO.
+ TIENE PERMANENCIA DE PERSONAL.	+ ALTA ROTACION DE PERSONAL.
+ EL 30% DE SUS CLIENTES LE DA EL 70% DE SUS INGRESOS.	+ EL 59% DE CLIENTES DA EL 89% DE INGRESOS. EL 41% CLIENTES DA 11% INGRESOS (AREAS RURALES)

PARA CONOCER MAS A FONDO LAS FUNCIONES DE SISTELEON Y SU ORGANIZACION, ES PERTINENTE INCLUIR A CONTINUACION LA LEY QUE ESTABLECE SU EXISTENCIA. MAS ADELANTE SE INCLUIRA UN DESGLOSE DE LAS FUNCIONES DE CADA DIRECCION Y DEPARTAMENTO QUE CONFORMA SISTELEON, ASI COMO SU ORGANIGRAMA.

B. LEY QUE ESTABLECE EL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON

LOS ARTICULOS QUE A CONTINUACION SE ENUMERAN FUERON PUBLICADOS EN EL PERIODICO OFICIAL DEL ESTADO EL DIA 16 DE DICIEMBRE DE 1981.

CAPITULO I

DENOMINACION Y OBJETO

ARTICULO 1o. SE CREA EL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON, COMO ORGANISMO DESCENTRALIZADO DE INTERES PUBLICO, SIN FINES DE LUCRO, CON PERSONALIDAD JURIDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, CON DOMICILIO LEGAL EN LA CIUDAD DE MONTERREY O SU AREA METROPOLITANA.

ARTICULO 2o. ESTE ORGANISMO TENDRA POR OBJETO LA PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO A TODOS LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO, EL TRATAMIENTO Y REUSO DE LAS AGUAS RESIDUALES, ASI COMO LA PLANEACION, PROGRAMACION, ESTUDIO, PROYECTOS, CONSTRUCCION, MANTENIMIENTO, AMPLIACION, ADMINISTRACION, OPERACION Y CONTROL DE LAS OBRAS PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DESTINADAS AL CONSUMO HUMANO, A FINES DOMESTICOS, COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS PUBLICOS, LOS QUE SE DECLARAN DE INTERES PUBLICO.

CAPITULO II

ATRIBUCIONES

ARTICULO 3o. PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO, EL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL ESTADO, TENDRA LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

I.- CONSTRUIR, ADMINISTRAR, MANTENER, OPERAR Y REHABILITAR LOS SISTEMAS DE TRATAMIENTOS Y REHUSO DE AGUAS RESIDUALES, ASI COMO LOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EXISTENTES EN EL ESTADO Y LOS QUE SE REALICEN EN EL FUTURO, EN FORMA EXCLUSIVA.

II.- EJECUTAR Y ADMINISTRAR DIRECTAMENTE O A TRAVES DE TERCEROS, LAS OBRAS NECESARIAS PARA LA CREACION, AMPLIACION, REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO Y EL TRATAMIENTO Y REUSO DE AGUAS RESIDUALES EN LOS NUCLEOS DE POBLACION.

III.- LEVANTAR CENSOS DE POBLACION EN TODAS LAS COMUNIDADES QUE CAREZCAN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

IV.- SELECCIONAR, PREVIO EL ESTUDIO DE LOS INFORMES Y DATOS SOCIO-ECONOMICOS Y TECNICOS DEL CASO, LOS POBLADOS O COMUNIDADES EN QUE HAYAN DE REALIZARSE OBRAS PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

V.- ELABORAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRAULICA EXISTENTE EN EL ESTADO.

VI.- FORMULAR EL PADRON CALIFICADO DE USUARIOS, EL INVENTARIO DEL SISTEMA Y EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS QUE DEBAN ENTREGARSE A LAS OFICINAS OPERADORAS DEL MISMO.

VII.- FORMULAR EN COORDINACION CON LAS DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS RESPONSABLES, LOS PROGRAMAS PARA LA CONSTRUCCION DE LAS OBRAS NECESARIAS A LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO Y DE TRATAMIENTO Y REUSO DE AGUAS RESIDUALES.

VIII.- REVISAR Y AUTORIZAR EN SU CASO, LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCION O AMPLIACION DE LAS REDES DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE FRACCIONAMIENTOS, ASI COMO SUPERVISAR Y RECIBIR LOS TRABAJOS RELATIVOS.

IX.- CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS Y CONVENIOS CON AUTORIDADES FEDERALES, ESTATALES Y MUNICIPALES, CON ORGANISMOS PUBLICOS O PRIVADOS Y CON PARTICULARES QUE SEAN NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO.

X.- GESTIONAR Y PROMOVER ANTE LAS INSTITUCIONES O ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO O PRIVADO, ASI COMO CON PERSONAS FISICAS O MORALES, LA COOPERACION NECESARIA PARA LOS FINES DE ESTE ORGANISMO.

XI.- CONTRATAR EL FINANCIAMIENTO NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO.

XII.- ADQUIRIR LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES NECESARIOS PARA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS A SU CARGO.

XIII.- FORMULAR LOS ESTUDIOS SOCIO-ECONOMICOS Y CON BASE EN ELLOS PROPONER LAS TARIFAS DE LOS SERVICIOS A SU CARGO, QUE SE APLICARAN EN EL ESTADO.

XIV.- ESTABLECER Y DIRIGIR OFICINAS OPERADORAS DEL SISTEMA QUE SE REQUIERAN EN LAS COMUNIDADES O NUCLEOS DE POBLACION.

XV.- ADMINISTRAR LOS INGRESOS DEL SISTEMA Y LOS BIENES QUE SE INCORPOREN A SU PATRIMONIO.

XVI.- COBRAR DE ACUERDO A LAS TARIFAS APROBADAS Y LOS DECRETOS CORRESPONDIENTES A LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA. HACER EFECTIVOS LOS CREDITOS QUE SE ORIGINEN A CARGO DE LOS BENEFICIARIOS CON MOTIVO DE LA CONSTRUCCION, AMPLIACION Y MEJORAS DE LOS SERVICIOS A SU CARGO.

XVII.- ATENDER Y RESOLVER LAS QUEJAS FORMULADAS POR LOS USUARIOS.

XVIII.- REALIZAR LOS ACTOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO Y ATRIBUCIONES.

XIX.- LOS DEMAS QUE LE OTORGUE LA LEY Y LOS REGLAMENTOS.

CAPITULO III

PATRIMONIO

ARTICULO 4o.- EL PATRIMONIO DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, SE INTEGRARA POR LOS SIGUIENTES BIENES:

I.- LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES QUE FORMAN PARTE DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, Y DE TRATAMIENTO Y REUSO DE AGUAS RESIDUALES, ESTABLECIDOS O QUE SE ESTABLEZCAN Y QUE LE SEAN ENTREGADOS POR LOS GOBIERNOS FEDERAL, ESTATAL, MUNICIPALES O POR OTRAS ENTIDADES O PERSONAS, PARA LA REALIZACION DE SU OBJETO.

II.- LAS APORTACIONES Y SUBSIDIOS QUE HAGAN A SU FAVOR LOS GOBIERNOS FEDERAL, ESTATAL, Y MUNICIPALES Y LOS QUE OBTENGAN DE LAS INSTITUCIONES O PERSONAS PUBLICAS O PRIVADAS.

III.- LOS INGRESOS QUE OBTENGA POR CONCEPTO DE CUOTAS DE COOPERACION, DERECHOS POR SERVICIOS, INSTALACION DE TOMAS Y CONECCIONES, ASI COMO LOS COBROS DE INCORPORACION Y TODOS LOS DEMAS QUE PROCEDAN CON MOTIVO DE LAS OBRAS DE CONSTRUCCION, AMPLIACION, O MEJORAS DEL SISTEMA.

IV.- EL MONTO DE LOS REZAGOS, RECARGOS Y MULTAS QUE SE GENEREN A FAVOR DEL SISTEMA.

V.- LOS CREDITOS QUE OBTENGA.

VI.- LAS DONACIONES QUE SE HICIEREN A SU FAVOR.

VII.- LOS BIENES Y DERECHOS QUE ADQUIERA LEGALMENTE.

CAPITULO IV

DIRECCION Y ADMINISTRACION

ARTICULO 50.- LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, ESTRA A CARGO DE UN CONSEJO DIRECTIVO, UN DIRECTOR GENERAL Y DE LOS ADMINISTRADORES QUE SEAN DESIGNADOS EN LOS TERMINOS DE LA PRESENTE LEY.

ARTICULO 6o.- EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, ESTARA INTEGRADO POR:

I.- UN PRESIDENTE, QUE SERA EL GOBERNADOR DEL ESTADO, O LA PERSONA QUE ESTE DESIGNE EN SU REPRESENTACION PARA SUPLIRLO.

II.- UN SECRETARIO, QUE SERA NOMBRADO POR EL GOBERNADOR DEL ESTADO.

III.- POR VOCALES, QUE SERAN:

A) EL SECRETARIO DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y PLANIFICACION DEL ESTADO.

B) EL SECRETARIO DE FINANZAS Y TESORERO GENERAL DEL ESTADO.

C) EL VOCAL EJECUTIVO DE LA COMISION DE AGUA POTABLE Y DRENAJE DE MONTERREY.

D) EL REPRESENTANTE DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

E) UN REPRESENTANTE DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO QUE SERA DESIGNADO POR EL EJECUTIVO DEL ESTADO.

F) ADEMAS, UN REPRESENTANTE DE CADA UNO DE LOS SECTORES DE LA POBLACION DEL ESTADO, A SABER: POPULAR, OBRERO, CAMPESINO, INDUSTRIAL Y PROPIETARIOS, MISMOS QUE DESIGNARA EL GOBERNADOR DEL ESTADO, A PROPUESTA DE LOS ORGANISMOS MAS REPRESENTATIVOS DE ESOS SECTORES.

IV.- UN COMISARIO, DESIGNADO POR EL PROPIO CONSEJO DIRECTIVO.

PARA CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE ESTE CONSEJO DIRECTIVO DEBERA NOMBRARSE UN SUPLENTE.

LOS CARGOS QUE DESEMPENEN LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO NO SERAN REMUNERADOS, SERAN COMO UNA CONTRIBUCION A LA SOCIEDAD NEOLONESA.

ARTICULO 7o.- EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES, EL CONSEJO DIRECTIVO TENDRA TODAS LAS FACULTADES GENERALES Y LAS QUE REQUIERAN CLAUSULA ESPECIAL CONFORME A LA LEY.

ARTICULO 8o.- EL CONSEJO DIRECTIVO SERA LA MAXIMA AUTORIDAD DEL SISTEMA Y TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES:

I.- DETERMINAR LAS POLITICAS, NORMAS Y CRITERIOS TECNICOS, DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION QUE ORIENTEN LAS ACTIVIDADES DEL SISTEMA Y SUS OFICINAS OPERADORAS.

II.- AUTORIZAR LAS OBRAS DE CONSTRUCCION, REHABILITACION, AMPLIACION, INCORPORACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, ASI COMO LA CREACION DE NUEVOS SERVICIOS, POTABILIZACION DE AGUAS Y TRATAMIENTO Y REUSO DE LAS RESIDUALES.

III.- REVISAR Y APROBAR EN SU CASO, LOS PROGRAMAS DE TRABAJO Y EL PRESUPUESTO GENERAL DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTRARILLADO.

IV.- AUTORIZAR LOS CREDITOS QUE SE REQUIERAN.

V.- APROBAR LOS REGLAMENTOS INTERNOS DEL SISTEMA.

VI.- PROPONER LAS TARIFAS PARA EL COBRO DE LOS SERVICIOS, A LA AUTORIDAD COMPETENTE.

VII.- REVISAR Y APROBAR EN SU CASO, LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LOS BALANCES ANUALES, ASI COMO LOS INFORMES GENERALES Y ESPECIALES.

VIII.- OTORGAR, SUSTITUIR O REVOCAR PODERES GENERALES O ESPECIALES.

IX.- LOS INHERENTES PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA Y LOS DEMAS QUE SEÑALE LA LEY Y LOS REGLAMENTOS.

ARTICULO 9o.- EL CONSEJO DIRECTIVO CELEBRARA UNA SESION ORDINARIA BIMESTRALMENTE Y LAS EXTRAORDINARAS QUE SEAN NECESARIAS, CUANDO LO SOLICITEN EL PRESIDENTE, EL DIRECTOR GENERAL, O LA MAYORIA DE SUS MIEMBROS.

LAS SESIONES EN PRIMERA CONVOCATORIA SERAN VALIDAS CON LA ASISTENCIA DEL PRESIDENTE, DEL SECRETARIO Y TRES DE LOS VOCALES, Y EN LA SEGUNDA CONVOCATORIA CON LA ASISTENCIA DEL PRESIDENTE, DEL SECRETARIO, Y DEL NUMERO DE VOCALES QUE ASISTAN.

ARTICULO 10o.- LAS DECISIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO SE TOMARAN POR MAYORIA DE VOTOS DE LOS MIEMBROS PRESENTES, Y EN CASO DE EMPATE, EL PRESIDENTE TENDRA VOTO DE CALIDAD.

ARTICULO 11o.- EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES:

I.- PRESIDIR LAS SESIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO Y HACER CUMPLIR SUS ACUERDOS.

II.- NOMBRAR Y REMOVER AL DIRECTOR GENERAL Y A LOS ADMINISTRADORES DE LAS OFICINAS OPERADORAS.

III.- EN GENERAL, REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS QUE SEAN NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

ARTICULO 12o.- EL SECRETARIO DEL CONSEJO DIRECTIVO TENDRA LAS FACULTADES SIGUIENTES:

I.- FORMULAR LAS ACTAS Y ACUERDOS DE LAS SESIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS QUE CELEBRE EL CONSEJO DIRECTIVO.

II.- LAS DEMAS FACULTADES QUE LE SEAN EXPRESAMENTE SENALADAS POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO Y POR EL REGLAMENTO INTERIOR DEL SISTEMA.

ARTICULO 13o.- EL COMISARIO TENDRA A SU CARGO LAS TAREAS DE VIGILANCIA DE LAS OPERACIONES DEL SISTEMA.

ARTICULO 14o.- EL DIRECTOR GENERAL DEL SISTEMA TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES:

I.- EJECUTAR LOS ACUERDOS Y DISPOSICIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO, DICTANDO LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA SU CUMPLIMIENTO EN OBSERVANCIA DE LA LEY Y DE LOS REGLAMENTOS.

II.- PRESENTAR AL CONSEJO DIRECTIVO, A MAS TARDAR EN LA PRIMERA QUINCENA DE NOVIEMBRE DE CADA AÑO, LOS PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS Y LOS PROGRAMAS DE TRABAJO Y FINANCIAMIENTO PARA EL AÑO SIGUIENTE.

III.- PRESENTAR ANUALMENTE AL CONSEJO DIRECTIVO DENTRO DE LOS TRES PRIMEROS MESES DEL AÑO, LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EL INFORME DE ACTIVIDADES DEL EJERCICIO ANTERIOR.

IV.- ATENDER LOS PROBLEMAS DE CARACTER ADMINISTRATIVO Y LABORAL QUE LE SEAN PLANTEADOS EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES.

V.- REPRESENTAR AL SISTEMA, ANTE CUALQUIER AUTORIDAD, ORGANISMO DESCENTRALIZADO FEDERAL, ESTATAL O MUNICIPAL, PERSONAS FISICAS O MORALES DE DERECHO PUBLICO O PRIVADO, CON TODAS LAS FACULTADES QUE CORRESPONDAN A LOS APODERADOS GENERALES PARA PLEITOS Y COBRANZAS, ACTOS DE ADMINISTRACION Y ACTOS DE DOMINIO EN LOS TERMINOS DEL ARTICULO 2448 DEL CODIGO CIVIL DEL ESTADO Y SU CORRELATIVO, EL ARTICULO 2554 DEL CODIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL.

SIN EMBARGO, PARA EJERCITAR ACTOS DE DOMINIO, EL DIRECTOR GENERAL SE SUJETARA, PREVIAMENTE Y POR ESCRITO AL ACUERDO DEL CONSEJO DIRECTIVO, EL QUE A SU VEZ LO AUTORIZARA PARA CELEBRAR ACTOS ESPECIFICAMENTE DETERMINADOS, Y BAJO LAS CONDICIONES QUE SE FIJEN AL RESPECTO POR EL MENCIONADO CONSEJO.

VI.- ASISTIR A LAS REUNIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO, CON VOZ PERO SIN VOTO.

VII.- SUSCRIBIR, OTORGAR Y ENDOSAR TITULOS DE CREDITO Y CELEBRAR OPERACIONES DE CREDITO.

VIII.- ELABORAR Y ENTREGAR A LAS OFICINAS OPERADORAS DEL SISTEMA EL PROGRAMA DE NORMAS TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS QUE DEBAN SER APLICADAS, ASIMISMO LOS REGLAMENTOS EXPEDIDOS.

IX.- ORDENAR LA PRACTICA ANUAL DE AUDITORIAS A LAS OFICINAS OPERADORAS DEL SISTEMA, CON EL OBJETO DE VIGILAR Y SUPERVISAR SU ADMINISTRACION Y EFICAZ FUNCIONAMIENTO.

X.- NOMBRAR, SUSPENDER Y REMOVER AL PERSONAL DEL SISTEMA.

XI.- FORMULAR Y CONCENTRAR LAS CONDICIONES GENERALES PARA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS CON APROBACION DEL CONSEJO DIRECTIVO.

XII.- DIRIGIR Y ENCOMENDAR ESTUDIOS E INVESTIGACIONES NECESARIAS O RECOMENDABLES PARA EL MEJOR CUMPLIMIENTO DE LOS FINES DEL SISTEMA.

XIII.- PROPONER AL CONSEJO DIRECTIVO LA CONTRATACION DE LOS CREDITOS NECESARIOS PARA LOS FINES DEL SISTEMA.

XIV.- LOS DEMAS QUE LE CONFIERE LA LEY, LOS REGLAMENTOS O EL CONSEJO DIRECTIVO.

CAPITULO V

RELACIONES DE TRABAJO

ARTICULO 15o.- LAS RELACIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SE REGIRAN POR LA LEY DEL SERVICIO CIVIL.

CAPITULO VI

PREVENCIONES GENERALES

ARTICULO 16o.- LAS TARIFAS QUE SE COBREN POR LOS SERVICIOS QUE PRESTE EL SISTEMA, SERAN AQUELLAS QUE APRUEBE EL EJECUTIVO DEL ESTADO MEDIANTE EL ACUERDO RESPECTIVO Y PREVIA LA PROPOSICION REALIZADA POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA. LAS TARIFAS ESTABLECIDAS CONFORME A LO DISPUESTO POR ESTE ARTICULO SERAN PUBLICADAS EN SU OPORTUNIDAD EN EL PERIODICO OFICIAL DEL ESTADO.

ARTICULO 17o.- LOS ADEUDOS PROCEDENTES DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DEL SISTEMA, LAS SANCIONES ADMINISTRATIVAS, QUE CON MOTIVO DEL MISMO SE IMPONGAN, ASI COMO LOS DEMAS ACCESORIOS LEGALES, TENDRAN EL CARACTER DE CREDITOS FISCALES. PARA HACERLOS EFECTIVOS, LA SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO EJERCERA LA FACULTAD ECONOMICO-COACTIVA.

ARTICULO 18o.- EL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CREADO POR ESTA LEY, GOZARA RESPECTO A SU PATRIMONIO, DE LAS FRANQUICIAS, PRERROGATIVAS Y PRIVILEGIOS CONCEDIDOS A LOS FONDOS Y BIENES DEL ESTADO. DICHOS BIENES, ASI COMO LOS ACTOS Y CONTRATOS QUE CELEBRE EL SISTEMA ESTATAL, ESTARAN EXENTOS DE TODA CARGA FISCAL DEL ESTADO. LOS BIENES DEL SISTEMA DESTINADOS A LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS A SU CARGO NO SERAN EMBARGABLES, EXCEPTUANDOSE TODOS AQUELLOS CASOS EN QUE SE EJERCIERAN ACCIONES DE CREDITOS HIPOTECARIOS.

ARTICULO 19o.- EL PAGO DE LAS CUOTAS POR LOS SERVICIOS QUE PRESTE EL SISTEMA NO SERA OBJETO DE EXENCION DE NINGUNA CLASE PARA LOS OBLIGADOS, YA SE TRATE DE PARTICULARES, DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL O MUNICIPALES, ENTIDADES PARAESTATALES, INSTITUCIONES EDUCATIVAS O DE ASISTENCIA PUBLICA O PRIVADA.

ARTICULO 20o.- EN LOS CASOS DE FALTAS TEMPORALES O DEFINITIVAS DE LOS VOCALES DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, SE PROCEDERA A LA DESIGNACION DE UN NUEVO REPRESENTANTE PROPIETARIO O SUPLENTE, SEGUN EL CASO, EN LOS TERMINOS DE LA PRESENTE LEY.

ARTICULO 21o.- LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO PODRAN SER REMOVIDOS LIBREMENTE POR QUIEN LOS DESIGNE, O CUANDO INCURRAN EN NEGLIGENCIA.

ARTICULO 22o.- EL DIRECTOR GENERAL DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SERA PERSONALMENTE RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES QUE ESTA LEY LE IMPONE. LO SON, ASIMISMO, LOS ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS DE LAS OFICINAS OPERADORAS.

ARTICULO 23o.- EL SISTEMA ESTAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO NO PODRA SUSPENDER POR NINGUN MOTIVO LA PRESTACION DE SUS SERVICIOS, SALVO CASOS FORTUITOS O CAUSAS DE FUERZA MAYOR.

ARTICULO 24o.- LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO NO PREVISTAS EN EL TEXTO DE LA LEY, SE ESTABLECERAN REGLAMENTARIAMENTE.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- SE DEROGA EL DECRETO NUMERO 137 QUE CONTIENE LA "LEY PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL ESTADO DE NUEVO LEON, EXCEPTUANDOSE LOS MUNICIPIOS QUE COMPRENDEN EL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY", PUBLICADO EN EL PERIODICO OFICIAL DEL ESTADO, DEL MIERCOLES SEIS DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS SESENTA Y NUEVE.

SEGUNDO.- PARA LOS EFECTOS DE LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS SEGUNDO Y TERCERO FRACCION I DE LA PRESENTE LEY Y EN TANTO SE REALICEN LOS ACTOS O CONVENIOS PROCEDENTES, "SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY", INSTITUCION PUBLICA DESCENTRALIZADA, CONTINUARA CON LA OPERACION Y EL MANTENIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE ACTUALMENTE PRESTA EN LAS REDES EXISTENTES.

TERCERO.- AL INICIAR SU VIGENCIA LA PRESENTE LEY, QUEDARAN A CARGO DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SU INCUMBENCIA Y LOS QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN ATENDIDOS POR LA JUNTA ESTATAL PARA EL ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO; LAS JUNTAS LOCALES DE ADMINISTRACION, OPERACION Y MANTENIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO; INCLUYENDO LOS SISTEMAS QUE ADMINISTRABA Y OPERABA DIRECTAMENTE O A TRAVES DE LOS ORGANISMOS CREADOS PARA ESTE EFECTO, LA SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS

Y OBRAS PUBLICAS Y QUE PASARON A CONTROL DEL ESTADO EN CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO PRESIDENCIAL DE FECHA 29 DE OCTUBRE DE 1980; PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL DIA 5 DE NOVIEMBRE DE 1980; ASI COMO LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJE DEL MUNICIPIO DE LINARES.

CUARTO.- EL SISTEMA ESTAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, SE SUBROGA EN LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES CORRESPONDIENTES A LAS JUNTAS Y ENTIDADES INDICADAS EN EL ARTICULO TRANSITORIO QUE ANTECEDE.

QUINTO.- LOS BIENES QUE INTEGRAN EL PATRIMONIO DE LAS JUNTAS Y ENTIDADES A QUE SE HACE REFERENCIA EN EL ARTICULO TERCERO TRANSITORIO, PASARAN A FORMAR PARTE DEL PATRIMONIO DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

SEXTO.- LOS TRABAJADORES QUE AL ENTRAR EN VIGOR ESTA LEY, LABORES PARA LAS JUNTAS Y ENTIDADES MENCIONADAS EN EL ARTICULO TERCERO TRANSITORIO DEL PRESENTE ORDENAMIENTO, CONSERVARAN SUS DERECHOS Y PASARAN A FORMAR PARTE DEL PERSONAL DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, QUEDANDO SUJETOS, COMO YA LO ERAN, A LA LEY DEL SERVICIO CIVIL DEL ESTADO.

LOS NUEVOS EMPLEADOS QUE LLEGUEN A REQUERIRSE, ESTARAN SUJETOS A LA MISMA LEY DEL SERVICIO CIVIL, EN VIRTUD DE QUE ESTA EMPRESA TIENE COMO FUNCION PRINCIPAL LA PRESTACION DE UN SERVICIO QUE SE DECLARE DE INTERES PUBLICO Y QUE LE COMPETE EN EL ESTADO.

SEPTIMO.- SE DEROGAN TODAS LAS DISPOSICIONES QUE CONTRAVENGAN LO DISPUESTO POR LA LEY Y SUS REGLAMENTOS.

OCTAVO.- ENTRE TANTO SE DICTEN LOS REGLAMENTOS A QUE SE REFIERE ESTA LEY, EL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO RESOLVERA LO QUE PUEDA, CONFORME A DERECHO.

NOVENO.- ESTA LEY ENTRARA EN VIGOR EL DIA DE SU PUBLICACION EN EL PERIODICO OFOCIAL DEL ESTADO.

C. ESTRUCTURA ORAGANICA DE SISTELEON

EN ESTE PUNTO SE PRESENTARA LA FUNCION DE CADA DIRECCION Y DEPARTAMENTO QUE CONFORMAN AL SISTEMA ESTAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SISTELEON.

EN LA LEY QUE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE SISTELEON Y SUS BELACIONES APARECEN LAS FUNCIONES DE LA DIRECCION GENERAL, ASI QUE PARTIREMOS DE LAS RELACIONES DE COORDINACION DE ESTA.

RELACIONES DE COORDINACION DE LA DIRECCION GENERAL

a) CON UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

CON TODAS LAS DIRECCIONES FUNCIONALES Y LEGAL.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

POR LA NATURALEZA DE SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS:

i.- CON ALGUNAS DEPENDENCIAS FEDERALES, TALES COMO:

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

+ SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

+ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

+ SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA.

ii.- CON ALGUNAS DEPENDENCIAS ESTATALES, TALES COMO:

+ OFICINA DEL C. GOBERNADOR.

+ SECRETARIA DE PROGRAMACION Y DESARROLLO.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO.

+ SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO.

+ PROMOTORA DE VIVIENDA EN NUEVO LEON.

+ INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE TRABAJADORES DEL ESTADO.

+ COMISION DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY.

+ PRESIDENTES MUNICIPALES DEL ESTADO.

+ SINDICATOS Y CONFEDERACIONES.

iii.- CON ALGUNOS ORGANISMOS INTERNACIONALES TALES COMO:

+ AMERICAN WATER WORKS ASSOCIATION.

+ ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD.

+ ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS.

+ ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS.

iv.- CON ALGUNAS DEPENDENCIAS PRIVADAS Y PROFESIONALES TALES COMO:

+ CAMARA NACIONAL DE COMERCIO.

+ CAMARA DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION.

+ CAMARA DE BIENES RAICES.

+ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.

+ INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

+ COLEGIO DE INGENIEROS DE NUEVO LEON.

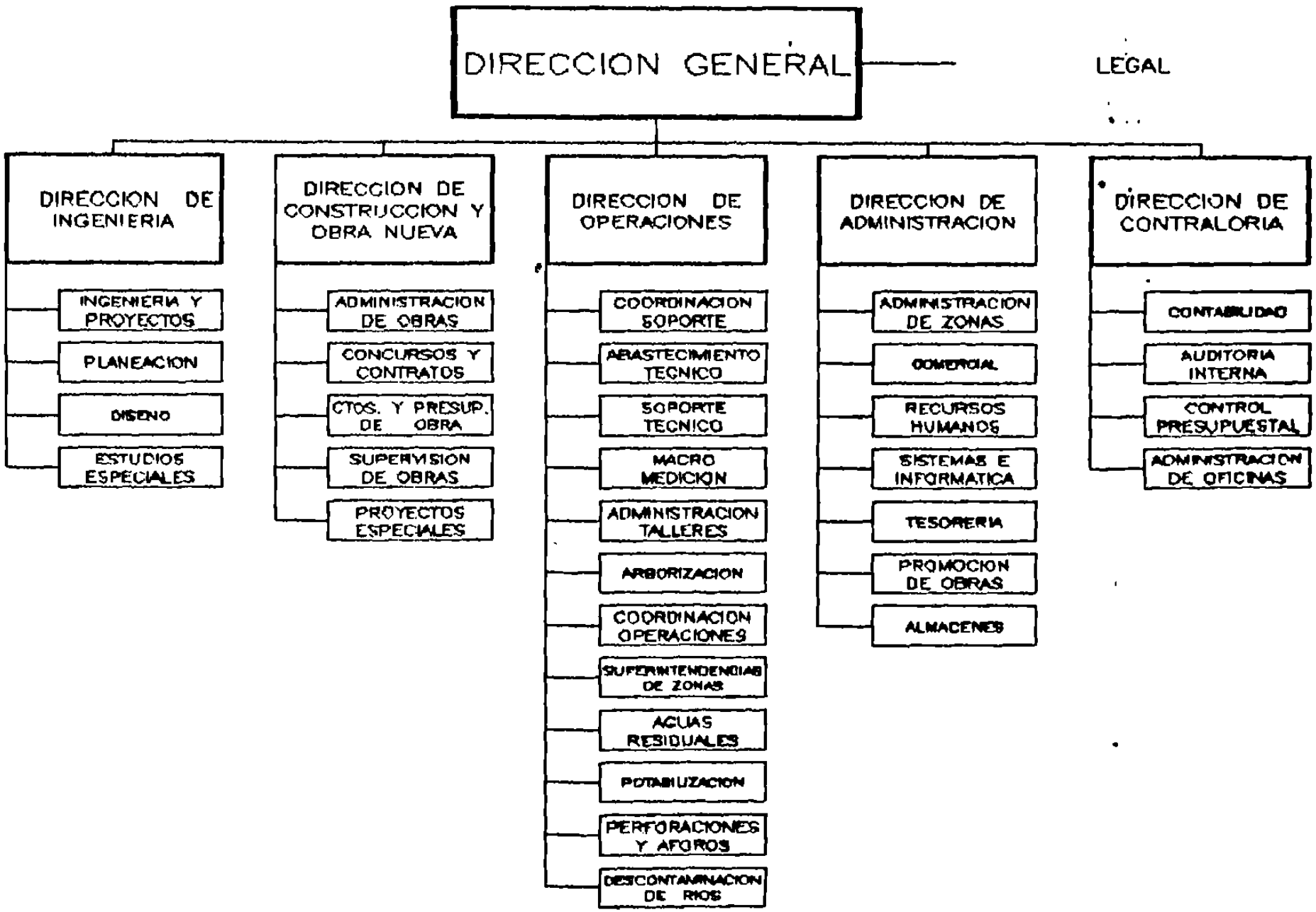
+ EMPRESAS CONTRATISTAS.

ANALIZAREMOS CADA UNA DE LAS DIRECCIONES CON SUS RESPECTIVOS DEPARTAMENTOS, VIENDO SU OBJETIVO, FUNCIONES, ESTRUCTURA ORGANICA, FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS Y LAS RELACIONES DE COORDINACION.

SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON

ESTRUCTURA ORAGANICA

JUNIO DE 1990



1.-LEGAL

OBJETIVO.- PLANEACION, ASESORIA Y SOPORTE LEGAL EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE CARACTER JURIDICO NECESARIAS AL DESEMPENO Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ESTATAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEON.

FUNCIONES.-

a) ANALIZAR, INTERPRETAR Y DIFUNDIR A LA DIRECCION GENERAL Y DIRECCIONES FUNCIONALES, LAS DIVERSAS LEYES Y DECRETOS VINCULADOS CON LA ORGANIZACION QUE LES PERMITAN UNA ADECUADA PLANEACION Y OPERACION DE SUS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DE CARACTER JURIDICO.

b) PROPORCIONAR ASESORIA Y SOPORTE LEGAL EN LA ELABORACION DE CONVENIOS, CONTRATOS Y ACUERDOS ADMINISTRATIVOS QUE REALICE LA ORGANIZACION PARA ASEGURAR UNA CORRECTA APLICACION.

ESTRUCTURA ORGANICA A NIVEL DEPARTAMENTO.-

a) JURIDICO

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.-

a) PROPORCIONAR ASISTENCIA LEGAL A TODAS LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS DE CARACTER JURIDICO, PARA ASEGURAR SU CORRECTA APLICACION.

b) PROPORCIONAR ASESORIA LEGAL A LOS ENCARGADOS DE LOS SISTEMAS, ASI COMO A FUNCIONARIOS MUNICIPALES RESPECTO A LOS EFECTOS Y ALCANCES DE LA LEY DE OBRA PUBLICA.

RELACIONES DE COORDINACION.-

a) CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

+ DIRECCION GENERAL.

+ DIRECCIONES FUNCIONALES.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

+ SECRETARIA PARTICULAR DEL C. GOBERNADOR DEL ESTADO.

+ SECRETARIA DE PROGRAMACION Y DESARROLLO.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO.

+ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.

+ CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION.

+ SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO.

+ DIRECCION DE SERVICIOS GENERALES.

+ PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA.

+ PROCURADURIA JURIDICA CONSULTIVA.

+ PROMOTORA DE VIVIENDA EN NUEVO LEON.

+ INSTITUTO DE FONDO NACIONAL PARA LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

+ JUNTA LOCAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE.

2.-DIRECCION DE INGENIERIA

OBJETIVO.- PLANEAR LOS PROYECTOS Y ELABORAR LA INGENIERIA NECESARIA PARA DESARROLLAR LOS PROGRAMAS ENCAMINADOS A SATISFACER LAS DEMANDAS DE AGUA POTABLE ACTUALES Y FUTURAS, OPTIMIZANDO EL USO DE ESTA; ASI COMO LOS PROGRAMAS DE LA ESTRUCTURA SANITARIA PARA EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD; CUMPLIENDO CON TODOS LOS REGLAMENTOS Y NORMAS VIGENTES EN NUESTRO ESTADO.

FUNCIONES.-

a) PLANEAR, DESARROLLAR Y CONTROLAR LOS PROYECTOS HASTA LA TERMINACION TOTAL DE SU INGENIERIA Y COLABORAR EN LA EJECUCION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS OBRAS; PARTICIPAR EN LOS COMITES DE LA DESCONTAMINACION Y LOS CONFINAMIENTOS DE DESECHOS INDUSTRIALES.

ESTRUCTURA ORGANICA NIVEL DEPARTAMENTO.-

a) INGENIERIA Y PROYECTOS.

b) PLANEACION.

c) ESTUDIOS ESPECIALES.

d) DISEÑO.

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.-

a) INGENIERIA Y PROYECTOS.

+ ELABORAR Y DESARROLLAR UN PROGRAMA DE INGENIERIA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, PREPARANDO PARA CADA PROYECTO: MEMORIA DESCRIPTIVA, MEMORIA DE CALCULO, ESTUDIO DE MECANICA DE SUELOS, LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO, INGENIERIA BASICA, INGENIERIA DE DETALLE Y DIBUJOS DESCRIPTIVOS.

b) PLANEACION.

+ INVESTIGAR LAS NECESIDADES BASICAS QUE SE REQUIEREN SATISFACER, PROGRAMANDO LOS ESTUDIOS DE INGENIERIA, DE ACUERDO A LAS PRIORIDADES DE CADA OBRA Y CONSIDERANDO LAS POSIBILIDADES ECONOMICAS EXISTENTES.

c) ESTUDIOS ESPECIALES.

+ DESARROLLAR ESTUDIOS RELACIONADOS CON EL AGUA, PRONOSTICOS DE POBLACION, INFORMATICA GENERAL DE LAS DEPENDENCIAS FEDERALES Y ESTATALES Y ANALISIS DE DICHA INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.

d) DISEÑO.

+ REALIZAR LOS PLANOS DE INGENIERIA Y PROYECTOS, DISEÑO Y CONSTRUCCION DE LAS OBRAS QUE SE PROYECTAN. TODOS LOS TRABAJOS DE INFORMES OFICIALES, GRAFICAS Y FORMATOS.

RELACIONES DE COORDINACION.-

a) CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

+ DIRECCION GENERAL.

+ DIRECCIONES FUNCIONALES.

+ LEGAL.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

+ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

+ SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

+ SECRETARIA DE SALUD AMBIENTAL.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO.

+ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.

+ INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

+ ALCALDES Y FUNCIONARIOS DE LOS MUNICIPIOS.

3.-DIRECCION DE CONSTRUCCION Y OBRA NUEVA

OBJETIVO.- SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE INFRAESTRUCTURA HIDROSANITARIA PARA ADECUARLOS A LAS CRECIENTES NECESIDADES DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN EL ESTADO.

FUNCIONES.-

a) DETERMINAR LAS NECESIDADES, PRIORIDADES Y PROGRAMAS PARA LA CONSTRUCCION, REHABILITACION O AMPLIACION DE LAS REDES DE DISTRIBUCION DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN EL ESTADO. ASIMISMO SOPORTAR TECNICAMENTE LAS NEGOCIACIONES DE CREDITOS ESTATALES Y FEDERALES NECESARIOS PARA LA REALIZACION DE LAS OBRAS A TRAVES DE CONCURSOS DE OBRA O POR SUS PROPIOS MEDIOS; SUPERVISANDO Y CONTROLANDO QUE SE REALICEN TECNICA Y ADMINISTRATIVAMENTE ACORDES AL PRESUPUESTO.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

a) ADMINISTRACION DE OBRAS.

b) CONCURSOS Y CONTRATOS.

c) COSTOS Y PRESUPUESTOS DE OBRA.

d) SUPERVISION DE OBRAS.

e) PROYECTOS ESPECIALES.

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.-

a) ADMINISTRACION DE OBRAS.

+ PRESENTA OPCIONES DE SOLUCION PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL ORGANISMO. UNA VEZ OBTENIDOS LOS CREDITOS, CONTROLA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERAMENTE LA APLICACION CORRECTA DE LOS RECURSOS OTORGADOS, APEGANDOSE A LOS LINEAMIENTOS DE PROGRAMACION Y DESARROLLO.

b) CONCURSOS Y CONTRATOS.

+ OBTENER LA MEJOR OPCION PARA SISTELFON EN LA REALIZACION DE CONCURSOS Y EL OTORGAMIENTO DE LOS CONTRATOS A CELEBRARSE EN LA REALIZACION DE LAS OBRAS AUTORIZADAS, APEGANDOSE A LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR PROGRAMACION Y DESARROLLO Y OBSERVANDO TODAS LAS LEYES FEDERALES Y ESTATALES APLICABLES.

c) COSTOS Y PRESUPUESTOS DE OBRA.

+ DETERMINAR LOS COSTOS UNITARIOS Y PRESUPUESTOS DE LAS OBRAS QUE SE PRESENTAN A CONCURSO, SIRVIENDO DE BASE PARA LA ELECCION CORRECTA DEL CONTRATISTA. REVISAR Y EN SU CASO AUTORIZAR LOS PRECIOS DE LOS TRABAJOS EXTRAS. DEFINIR EL INCREMENTO DE PRECIOS EN EL PERIODO DE EJECUCION, QUE IMPACTARON LA OBRA. FACILITAR LOS PRECIOS UNITARIOS A INGENIERIA, DETERMINAR LOS PRESUPUESTOS DE OBRAS MUNICIPALES.

d) SUPERVISION DE OBRAS.

+ VERIFICAR Y REPORTAR POR BITACORA LA CORRECTA EJECUCION DE LAS OBRAS ASIGNADAS, POR SI MISMO, O POR SUPERVISION EXTERNA, SUPERVISANDO EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES. REVISAR LOS NUMEROS GENERADORES Y ESTIMACION PRESENTADA, AUTORIZANDO SU PAGO. PREPARAR EL ACTA DE ENTREGA-RECEPCION DE OBRA, AL FINAL DE CADA OBRA REALIZADA.

e) PROYECTOS ESPECIALES.

+ MANEJAR EL ASPECTO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y FISCAL DE LAS OBRAS ESPECIALES QUE SE REALIZAN CON RECURSOS DEL BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS.

RELACIONES DE COORDINACION.-

a) CON UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

+ DIRECCION GENERAL.

+ DIRECCIONES FUNCIONALES.

+ LEGAL.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

+ SECRETARIA DE PROGRAMACION Y DESARROLLO.

+ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.

+ CONTRALORIA DE LA FEDERACION.

+ SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO.

+ BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS.

+ ALCALDES MUNICIPALES.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO.

+ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

+ FORTALECIMIENTO MUNICIPAL.

+ OBRAS PUBLICAS.

+ CAMARA DE COMERCIO.

+ JUNTAS LOCALES DE CAMINOS.

+ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.

+ INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

+ COMISION DE AGUA POTABLE.

+ SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY.

4.-DIRECCION DE OPERACION

OBJETIVO.- PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA CAPTACION, DISTRIBUCION, OPERACION, POTABILIZACION, CONSERVACION Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL ESTADO.

FUNCIONES.-

a) PROPORCIONAR SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LOS SISTEMAS DE SISTELEON MEDIANTE LA OPERACION DE LAS INSTALACIONES Y EQUIPO EXISTENTES.

b) PROVEER AGUA POTABLE SUFICIENTE, A TODA LA POBLACION DEL ESTADO, LOCALIZANDO LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO (RIOS, POZOS, LAGUNAS, ETC.), ASI COMO EL TRATAMIENTO ADECUADO REGISTRANDO LOS VOLUMENES DE AGUA OBTENIDOS.

c) APROVECHAR LAS AGUAS RESIDUALES PARA DIVERSOS USOS, PROPORCIONANDOLES EL TRATAMIENTO CORRESPONDIENTE, EVITANDO LA CONTAMINACION DE LAS FUENTES DE ABASTO Y PROMOVIENDO LA DESCONTAMINACION DE LOS RIOS.

d) PROVEER A LAS LINEAS DE OPERACION, PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO, DE LOS MATERIALES NECESARIOS, EL APOYO DE INGENIERIA BASICA, LOS MEDIOS DE TRANSPORTE, EQUIPO DE OPERACION, MOTORES, TRANSFORMADORES Y BOMBAS REQUERIDOS.

e) AUXILIAR AL GOBIERNO DEL ESTADO EN CASO DE SINIESTROS CLIMATOLOGICOS Y DE INCENDIOS FORESTALES.

f) SUBSTITUIR AL DIRECTOR GENERAL, REPRESENTARLO EN ACTOS PUBLICOS, DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES TANTO ESTATALES COMO MUNICIPALES.

ESTRUCTURA ORGANICA A NIVEL DEPARTAMENTO

a) COORDINACION DE OPERACION.

+ SUPERINTENDENCIAS DE ZONAS.

+ PERFORACIONES Y AFOROS.

+ POTABILIZACION.

+ AGUAS RESIDUALES.

+ DESCONTAMINACION DE RIOS.

b) COORDINACION DE SOPORTE.

+ ABASTECIMIENTO TECNICO.

+ SOPORTE TECNICO.

+ MACRO-MEDICION.

+ ADMINISTRACION DE TALLERES. . .

+ ARBORIZACION.

FUNCIONES DE DEPARTAMENTOS.-

a) COORDINACION DE OPERACION.

SUPERVISAR, COORDINAR Y DIRIGIR LAS FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO.

+ SUPERINTENDENCIAS DE ZONA.

ASEGURAR EL SUMINISTRO OPORTUNO Y CORRECTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO A LOS EQUIPOS, REDES, TOMAS Y DESCARGAS, ASI COMO A LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA. INTERVINIENDO EN LA RECEPCION DE OBRAS NUEVAS.

+ PERFORACIONES Y AFOROS.

DETECTAR ZONAS ACUIFERAS ADECUADAS EN LOS LUGARES DONDE SE REQUIERE MAS VOLUMEN DE AGUA POTABLE, EFECTUANDO LAS PERFORACIONES Y AFOROS DE LOS POZOS, UNA VEZ DEFINIDAS SU CALIDAD Y CANTIDAD DEMANDADAS.

+ POTABILIZACION.

INVESTIGAR LA CALIDAD DE LAS AGUAS EN SU FUENTE DE ORIGEN, PARA IMPLEMENTAR LOS TRATAMIENTOS CONDUCENTES A LA OBTENCION DE AGUA POTABLE.

+ AGUAS RESIDUALES.

BUSCAR EL APROVECHAMIENTO DE LAS AGUAS DE RESIDUO, PARA UTILIZARLAS PROVECHOSAMENTE PREVIO TRATAMIENTO ESPECIFICO.

+ DESCONTAMINACION DE RIOS.

EVITAR, DESDE SU ORIGEN, LA CONTAMINACION DE LAS FUENTES DE ABASTO Y PROMOVER LA CORRECCION EN LOS LUGARES CONTAMINADOS.

b) COORDINACION DE SOPORTE.

+ ABASTECIMIENTO TECNICO.

PROVEER A LA LINEA DE OPERACION Y A LAS DIRECCIONES DE SISTELEON, DE LOS MATERIALES, EQUIPO Y REFACCIONES QUE REQUIEREN PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO.

+ SOPORTE TECNICO.

PROPORCIONAR A LA LINEA DE OPERACION LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD, ELABORANDO PROYECTOS, PRESUPUESTOS Y CATALOGOS DE OBRA CIVIL Y ELECTROMECANICA.

+ MACRO-MEDICION.

DETERMINAR EL VOLUMEN DE CAPTACION DE AGUA Y SUS FUENTES DE ORIGEN PARA PROGRAMAR LA LOGISTICA DE DISTRIBUCION.

+ ADMINISTRACION DE TALLERES.

PROPORCIONAR, REPONER Y REPARAR LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS A LA LINEA DE OPERACION, ASI COMO A LAS UNIDADES DE TRANSPORTE DE LA ORGANIZACION.

+ ABORIZACION.

OBTENER UN MEDIO AMBIENTE MAS PROPICIO MEDIANTE LA PLANTACION TECNICA DE ARBOLES PARA RETENER LAS AGUAS DE LLUVIAS Y MEJORAR LA CALIDAD DE LAS AGUAS RESIDUALES.

RELACIONES DE COORDINACION

a) CON UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

+ DIRECCION GENERAL.

+ DIRECCIONES FUNCIONALES.

+ LEGAL.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

+ MUNICIPIOS DEL ESTADO.

+ SINDICATOS.

+ CONFEDERACIONES PATRONALES.

+ FRACCIONAMIENTOS PRIVADOS.

+ OFICINA DEL C. GOBERNADOR DEL ESTADO.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO.

+ SECRETARIA DE PROGRAMACION Y DESARROLLO.

+ SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS.

+ JUNTAS LOCALES DE CAMINOS.

+ AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY.

+ COMISION DE AGUA POTABLE.

+ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

+ SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTE.

+ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.

+ INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

+ CAMARAS DE COMERCIO.

+ CAMARAS DE INDUSTRIA Y TRANSFORMACION.

+ AMERICAN WATER WORKS ASSOCIATION.

5.-DIRECCION ADMINISTRATIVA

OBJETIVO.- ADMINISTRAR EL SERVICIO DE AGUA Y ALCANTARILLADO EN LAS ZONAS MUNICIPALES, ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, ALMACENES Y SISTEMAS DE INFORMACION, ASI COMO LA PLANEACION FINANCIERA A CORTO Y LARGO PLAZO.

FUNCIONES.-

a) DISEÑAR E IMPLEMENTAR LA PLANEACION FINANCIERA QUE LE PERMITA ESTABLECER LAS POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA, PARA ADMINISTRAR EL FLUJO DE EFECTIVO OPTIMIZANDO SU PRODUCTIVIDAD.

b) DISEÑAR UN SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS QUE LE PERMITA DETERMINAR E IMPLANTAR LAS POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL QUE SOPORTEN A SU VEZ EL DISEÑO DE LA ORGANIZACION Y MANTENIMIENTO DE LOS MANUALES RESPECTIVOS.

c) DETERMINAR E IMPLEMENTAR LOS SISTEMAS DE OPERACION Y CONTROL DE ALMACEN QUE OPTIMICEN LA ADMINISTRACION DEL EQUIPO Y MATERIALES DE LA ORGANIZACION.

d) ELABORAR ESTUDIOS ESPECIALES QUE NECESITE LA DIRECCION GENERAL Y LAS DIRECCIONES FUNCIONALES PARA APOYAR LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACION.

ESTRUCTURA ORGANICA A NIVEL DEPARTAMENTO.-

a) COORDINACION DE ZONAS.

+ ADMINISTRADORES DE LOS MUNICIPIOS.

+ DEPARTAMENTO COMERCIAL.

b) SISTEMAS E INFORMATICA.

c) RECURSOS HUMANOS.

d) ALMACENES.

e) TESORERIA.

f) PROMOCION DE OBRAS.

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.-

a) COORDINACION DE ZONAS.

+ SUPERVISAR Y CONTROLAR A LOS ADMINISTRADORES DE LOS MUNICIPIOS EN LA OPERACION, DISTRIBUCION Y CAPTURA DE LOS PAGOS POR SERVICIO Y ATENCION A LOS USUARIOS Y AUTORIDADES PARA QUEJAS Y PETICIONES, ASI COMO LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL ASIGNADO DE ACUERDO A LAS POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

+ SUPERVISAR Y CONTROLAR EL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN LO REFERENTE AL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA OPERATIVO PARA LAS OFICINAS MUNICIPALES, ASI COMO LA OPERACION DEL SISTEMA EN LAS DEPENDENCIAS OFICIALES DE EDUCACION ESTATAL Y FEDERAL, Y CINCO COLONIAS DEL AREA METROPOLITANA.

b) SISTEMAS E INFORMATICA.

+ ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE INFORMACION COMPUTARIZADA PARA DESARROLLAR LOS SISTEMAS Y PROGRAMAS, U ADQUIRIR SOFTWARE COMERCIAL QUE SATISFAGA LOS REQUERIMIENTOS.

+ EFECTUAR LA OPERACION, MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACION DE LOS DIVERSOS SISTEMAS.

c) RECURSOS HUMANOS.

+ DESARROLLAR Y ADMINISTRAR POLITICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROVEER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFICIENTE.

+ ASESORAR Y APOYAR A LA DIRECCION GENERAL Y DIRECCIONES FUNCIONALES EN LO REFERENTE A EMPLEO, ADMINISTRACION DE PERSONAL, RELACIONES INTERNAS, PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, SERVICIOS DE PERSONAL Y SEGURIDAD.

d) ALMACENES.

+ REALIZAR VERIFICACIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS MATERIALES, INVENTARIOS FISICOS DE ALMACENES Y ANALISIS DE PRECIOS PARA ASEGURAR LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS, MATERIALES Y EQUIPO.

+ ADMINISTRAR LA OPERACION DE LOS ALMACENES DESDE SU RECEPCION, VERIFICACION, CUSTODIA Y DISTRIBUCION HASTA LA OPTIMIZACION DE INVENTARIOS.

e) TESORERIA.

+ CONTROLAR LOS DIVERSOS INGRESOS DE ACUERDO A LAS POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS PARA PROGRAMAR Y EFECTUAR LOS EGRESOS DE MODO QUE LE PERMITA ADMINISTRAR UN FLUJO DE EFECTIVO QUE ASEGURE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

f) PROMOCION DE OBRAS.

+ COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE PROMOCION QUE SE EFECTUAN EN LAS DIFERENTES LOCALIDADES DEL ESTADO PARA INCORPORAR ADMINISTRATIVAMENTE Y CON AGILIDAD A NUEVOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS, CUMPLIENDO CON LOS ORDENAMIENTOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS.

RELACIONES DE COORDINACION

a) CON UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

+ DIRECCION GENERAL.

+ DIRECCIONES FUNCIONALES.

+ LEGAL.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

+ OFICINA DEL C. GOBERNADOR DEL ESTADO.

+ INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL AL SERVICIO DEL ESTADO.

+ SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO.

+ DIRECCION DOCUMENTADORA.

+ COORDINACION DE INFORMATICA.

+ SECRETARIA DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS GENERALES.

+ DIRECCION DE PERSONAL.

+ SECRETARIA DE PROGRAMACION Y DESARROLLO.

+ SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY.

+ BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS.

+ ALCALDES MUNICIPALES.

+ TRIBUNAL DE ARBITRAJE DEL ESTADO.

+ SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

+ SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS.

+ ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD.

+ BANCOS.

6.-DIRECCION DE CONTRALORIA

OBJETIVO.- EVALUAR, IMPLANTAR Y DIFUNDIR MECANISMOS DE CONTROL LEGALES Y CONVENCIONALES PARA ENCAUZAR EL DESARROLLO DE OPERACIONES ASI COMO LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE PERMITAN FUNCIONAR CÓN EFICIENCIA.

FUNCIONES.-

a) ELABORAR Y VIGILAR LAS POLITICAS EN BASE A LOS ORDENAMIENTOS LEGALES, SENALAMIENTOS GUBERNAMENTALES Y ADMINISTRATIVOS QUE PERMITAN EJERCITAR EL CONTROL Y ORDEN ADMINISTRATIVO.

b) IMPLANTAR Y DIFUNDIR LAS POLITICAS DE REGISTRO DE OPERACIONES Y SUPERVISAR SU OBSERVACION DE TAL FORMA QUE PERMITA OBTENER PERIODICAMENTE INFORMACION FINANCIERA CLARA Y VERAZ.

c) DISENAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE OFICINAS QUE PERMITA UN MANTENIMIENTO Y FUNCIONALIDAD DE LAS MISMAS.

d) ELABORAR INFORMES ESPECIALES PARA LA DIRECCION GENERAL O CONSEJO DIRECTIVO QUE APOYEN LA CONSERVACION SE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL ORGANISMO.

ESTRUCTURA ORGANICA A NIVEL DEPARTAMENTO.-

a) CONTABILIDAD.

b) AUDITORIA INTERNA.

c) CONTROL PRESUPUESTAL.

d) ADMINISTRACION DE OFICINAS.

FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.-

a) CONTABILIDAD.

+ SUPERVISAR EL REGISTRO OPORTUNO DE LAS OPERACIONES CELEBRADAS POR EL ORGANISMO DE ACUERDO A UN DOCUMENTO APROBADO EN TAL FORMA QUE PERMITA OBTENER PERIODICAMENTE INFORMACION FINANCIERA CLARA Y VERAZ, APEGADA A LOS LINEAMIENTOS DE LA TECNICA CONTABLE Y FINANCIERA.

b) AUDITORIA INTERNA.

+ EVALUAR INTEGRAMENTE O EN FORMA SELECTIVA LAS DIFERENTES OPERACIONES QUE CELEBRA EL ORGANISMO, ASI COMO LOS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES INHERENTES PARA MANTENER VIGILÁNCIA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN GENERAL.

c) CONTROL PRESUPUESTAL.

+ SUPERVISAR Y CONTROLAR QUE LAS APLICACIONES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS SE REALICEN DE ACUERDO AL PLAN PRESUPUESTAL AUTORIZADO, Y RECOMENDANDO EN SU CASO LAS ACCIONES CORRECTIVAS APROPIADAS.

d) ADMINISTRACION DE OFICINAS.

+ SUPERVISAR Y COORDINAR CON APOYO DEL AREA DE ABASTECIMIENTOS Y DE PROYECTOS EL MANTENIMIENTO Y FUNCIONALIDAD DE LA OFICINA CENTRAL, ASI COMO SERVICIOS GENERALES QUE SEAN SOLICITADOS.

RELACIONES DE COORDINACION.-

a) CON UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA ORGANIZACION.

+ DIRECCION GENERAL.

+ DIRECCIONES FUNCIONALES.

+ LEGAL.

b) CON INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS.

+ AUDITORIA EXTERNA.

+ COMISARIO.

+ SECRETARIA DE ADMINISTRACION.

+ SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GENERAL DEL ESTADO.

+ SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA.

+ SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

+ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.

+ SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO.

+ SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY.

+ PROMOTORA DE VIVIENDA EN NUEVO LEON.

+ ASESORIA FISCAL.

+ COMISION DE AGUA POTABLE.

+ SUB-PROCURADURIA JURIDICA CONSULTIVA.

HASTA AQUI EL DESGLOSE DE LAS FUNCIONES DE LAS DISTINTAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA OFICINA CENTRAL DE SISTELEON.

CON CONOCIMIENTO DE LOS DATOS ANTERIORES PODEMOS PERCATARNOS DEL MEDIO EN QUE TRATAREMOS DE IMPLANTAR UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE SEA LO REQUERIDO POR ESTA INSTITUCION.

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN SISTELEON

EL TRABAJO DE UN ASESOR O CONSULTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, NO CONSISTE EN DAR SOLUCION A LOS PROBLEMAS QUE PRESENTA UNA EMPRESA, SINO BRINDAR CONOCIMIENTOS, MEDIOS, HERRAMIENTAS, ETC. PARA AYUDAR A LA GERENCIA Y AL GRUPO DE DIRECTIVOS A RESOLVER LOS PROBLEMAS POR SI MISMOS, PARTIENDO DE QUE VAN A TRABAJAR COMO UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO.

EL TRABAJO PARTE DE EL SUPUESTO DE QUE EL GRUPO QUE DIRIGE LOS INTERESES DE LA EMPRESA ESTA DISPUESTO A ACEPTAR Y COMPROMETERSE EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADO, PARA QUE ESTE TENGA EXITO.

A. SITUACIONES QUE DEBEN EVITARSE

EXISTE UNA SERIE DE SITUACIONES A LAS CUALES SE TRATARA DE NO LLEGAR A LO LARGO DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ESTAS SE PUEDEN RESUMIR EN LAS SIGUIENTES:

1) FALTA DE APOYO DE LOS NIVELES CLAVES DE DECISION (DIRECCION); SI EL APOYO EXISTE LE DARA "LEGITIMIDAD" AL PLAN.

2) LOS CONCEPTOS QUE SE TRATEN DE INTRODUCIR EN LA EMPRESA, DEBEN SER MAS O MENOS CONGRUENTES CON LA FILOSOFIA GERENCIAL EXISTENTE EN LA EMPRESA; AUNQUE ESTA SEA UNO DE LOS FACTORES QUE SE PRETENDEN CAMBIAR, SI LA FILOSOFIA GERENCIAL ES COMPLETAMENTE CONTRARIA Y OPUESTA A LOS PRINCIPIOS, FUNDAMENTALMENTE HUMANISTAS, DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ES MEJOR NI SIQUIERA INTENTAR SU IMPLEMENTACION.

3) CUANDO NO EXISTE ACEPTACION DE PARTE DE TODOS LOS ELEMENTOS DEL GRUPO, PUEDEN SURGIR PROBLEMAS PARA LA APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL; ESTO PUEDE SER CAUSADO POR APATIA, FALTA DE INTERES O DE CONVENCIMIENTO, O SIMPLEMENTE POR DESEOS DE SABOTEAR UN PROGRAMA DE LA EMPRESA, A FIN DE IMPEDIR SU PROGRESO Y DESARROLLO.

4) LA IMPOSICION TANTO PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO CUALQUIER OTRO PROGRAMA Y LA PARTICIPACION EN LA DECISION DEBEN SER VOLUNTARIAS; EN CASO DE EXISTIR IMPOSICION, SEGURAMENTE SE REGISTRARIAN REACCIONES AGRESIVAS QUE IMPEDIRIAN SU BUEN FUNCIONAMIENTO.

EN CASO DE QUE SE PUDIESE PRESENTAR UNO DE ESTOS CASOS, O QUE EXISTA LA AMENAZA DE LLEGAR A UNO DE ESTOS PUNTOS, LA INFORMACION COMPILADA EN LOS CAPITULOS 1 Y 2 SERVIRAN DE AYUDA, ASI COMO LOS PUNTOS QUE SE EXPONDRAN EN EL PRESENTE CAPITULO.

B. ADVERTENCIA

PLANTEAREMOS LOS PASOS O TECNICAS QUE CREEMOS SEAN LAS CONVENIENTES EN ESTE CASO PARTICULAR, PERO LAS MISMAS TECNICAS (APLICADAS O ACONDICIONADAS AL CASO EN CUESTION) PUEDEN SER EXTRAPOLADAS PARA IMPLEMENTAR UN PLAN SIMILAR EN OTRO TIPO DE EMPRESA.

ASIMISMO, SOLO ES POSIBLE PLANTEAR LOS PRIMEROS PASOS DE LA IMPLEMENTACION, YA QUE LOS PASOS SIGUIENTES SOLO SE PUEDEN IMPLANTAR SOBRE LA MARCHA. TRATAREMOS DE MOSTRAR TECNICAS PARA PODER PERCATARSE DE LOS PROBLEMAS QUE PUEDEN EXISTIR EN UNA EMPRESA, ASI COMO LAS FORMAS EN QUE SE PUEDE HACER QUE UN GRUPO TRABAJE COMO TAL, PERO LA SOLUCION DE ESTOS PROBLEMAS Y SU RETROALIMENTACION, SOLO LE CORRESPONDE AL GRUPO DE PERSONAS QUE DIRIGE LA EMPRESA.

NO SE PUEDE DAR UNA RECETA DE COCINA PARA UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL GENERAL PARA CUALQUIER TIPO DE EMPRESA Y PARA CUALQUIER PROBLEMA, SOLO SOBRE LA MARCHA Y EXPERIMENTANDO EN EL CAMPO, SE PUEDE LLEGAR A SOLUCIONES CONCRETAS. LOS SIGUIENTES PUNTOS, SON SOLO HERRAMIENTAS Y TAL VEZ EL COMIENZO DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A IMPLEMENTAR EN SISTELEON.

C. EL EQUIPO DE DIRECCION Y EL TRABAJO DE EQUIPO

PRIMERO, HABRIA QUE VER LA NECESIDAD PRIMORDIAL DE LA EMPRESA, LA CUAL CONSIDERAMOS QUE ES LA PRODUCTIVIDAD ALCANZADA POR UN PERSONAL COMPROMETIDO Y FELIZ CON SU TRABAJO.

UNA VEZ ESTABLECIDA ESTA NECESIDAD, DEBEMOS DE PARTIR DE LOS NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACION PARA PLANTEAR LAS MODIFICACIONES QUE SE CREAN NECESARIAS PARA EL LOGRO EN LA SATISFACCION DE ESTA NECESIDAD.

SE REALIZARA UNA JUNTA ENTRE LA DIRECCION GENERAL Y TODOS LOS DIRECTORES DE SISTELEON. EN ESTA JUNTA SE EXPONDRA LA VISION QUE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TIENE EL DIRECTOR GENERAL PARA MEJORAR LA SITUACION DE LA EMPRESA. EN SI, ESTA SERA LA MANIFESTACION DE SU INQUIETUD POR TENER UN EQUIPO DE TRABAJO INTEGRADO QUE TRABAJARA EN MAS ARMONIA, QUE SE APROVECHEN MAS LAS HABILIDADES Y EXPERIENCIAS DE SU GRUPO, TODO ESTO PARA LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA Y LA REALIZACION INTEGRAL DE CADA EMPLEADO.

ENTONCES SE PROPONDRA ENTABLAR UNA DISCUSION ABIERTA SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA TRATAR DE LLEGAR A ALGUNA CONCLUSION QUE APORTE DATOS PARA TRABAJAR EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. POR EJEMPLO:

+ PARA TENER UN BUEN EQUIPO, ES NECESARIO CAMBIAR EL CLIMA DE LA ORGANIZACION, Y EL PRIMER CAMBIO: ¿¿¿DEBERIA DE IMPLEMENTARSE EN LA ALTA DIRECCION ???

+ ESTE CAMBIO, SI SE ACEPTA, ¿¿¿DEBERA TOMAR ALGUN TIEMPO PARA FRANQUEAR LOS PROBLEMAS EN EL CAMBIO DE ACTITUDES, EN LA TRADICION, ETC. ???

+ ¿¿¿LA DIRECCION GENERAL DEBERA ESTUDIAR SU ESTILO DE MANDO ???

+ ¿¿¿LOS DIRECTORES, ASIMISMO DEBERAN HACERLO ???

+ ¿¿¿EL GRUPO DE DIRECTORES DEBERA DEMOSTRAR CON HECHOS QUE ES UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO ???

SE PUEDE PLANTEAR UNA ESTRATEGIA A SEGUIR EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

1) CREAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE EQUIPO PARA EL GRUPO DE DIRECTORES, INCLUYENDO UN REPASO DE CONCEPTOS BASICOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2) ANALIZAR Y DISCUTIR EL PERFIL DEL GRUPO, BUSCANDO LOS FACTORES NEGATIVOS Y HACIENDO UN PROGRAMA PARA MEJORARLOS.

3) ELABORACION DE UN PERFIL DEL ESTILO DE MANDO DEL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA Y DISCUTIR EL MISMO.

4) RECOLECCION POR UN CONSULTOR DE LOS PROBLEMAS DEL GRUPO, POR MEDIO DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y ENCUESTAS, PARA POSTERIORMENTE ANALIZAR LOS PROBLEMAS, CLASIFICARLOS, JERARQUIZARLOS Y UNA VEZ REALIZADO ESTO, BUSCAR SOLUCIONES Y PLANES DE ACCION.

5) ELABORAR UN PERFIL DEL ESTILO DE MANDO DE LOS DIRECTORES EN SUS RESPECTIVAS DIRECCIONES Y DISCUTIRLO.

6) REPETIR EL PASO 4, PERO CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE CADA DIRECCION.

7) ELABORAR EL PERFIL DEL ESTILO DE MANDO DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO Y DISCUTIRLO, .

8) REPETIR EL PUNTO 6.

LOS PUNTOS 4, 6 Y 8 SON LOS MAS IMPORTANTES DEL PLAN, YA QUE SE DETECTAN LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA EN EL NIVEL PRECISO. EL DESARROLLO DE LA RESOLUCION DE ESTOS PROBLEMAS DEPENDE POR ENTERO DE LOS JEFES O DIRECTORES ASIGNADOS AL DEPARTAMENTO EN CUESTION, Y SE ELABORARAN LOS PLANES DE ACCION SOBRE LA MARCHA.

D. PERFIL DEL ESTILO DE MANDO

EN LA PRIMERA SESION DE TRABAJO, SE LE PEDIRA AL DIRECTOR GENERAL QUE LLENE UN PERFIL DE SU ESTILO DE MANDO (VER CUADRO 1) DE LA MANERA MAS SINCERA, HACIENDOLE VER QUE NO SE ANALIZARA EN PUBLICO.

ASIMISMO SE PEDIRA A LOS DIRECTORES QUE LLENEN UNO SIMILAR, PERO ANALIZANDO EL ESTILO DE MANDO DEL DIRECTOR GENERAL.

ESTO RESULTA DE SUMA UTILIDAD, YA QUE LA PERCEPCION QUE LA GENTE QUE NOS RODEA TIENE DE NUESTRO ESTILO DE MANDO DIFIERE MUCHAS VECES DEL QUE TRATAMOS DE EJERCER, YA QUE A UNO MISMO LE ES MAS DIFICIL VER LOS PROPIOS ERORES, QUE PARA LOS DEMAS SON EVIDENTES.

ES IMPORTANTE HACER VER A LOS DIRECTORES QUE SU ANALISIS SERA ANONIMO Y NO SE ANALIZARA EN SU PRESENCIA. EL ANALISIS SE REALIZARA ENTRE EL CONSULTOR Y EL DIRECTOR GENERAL.

EL CONSULTOR AYUDARA AL DIRECTOR GENERAL A IMPLEMENTAR CAMBIOS EN SU ESTILO DE MANDO PARA SUBSANAR LAS NECESIDADES QUE LOS DIRECTORES VEN EN EL. RESULTA DE IMPORTANCIA VITAL, LA SINCERIDAD DE LAS RESPUESTAS Y UN PUNTO DE VISTA IMPARCIAL.

LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS PUEDEN RESULTAR MOLESTAS, O HERIR EL AMOR PROPIO DEL DIRECTOR GENERAL, PERO HAY QUE RECORDARLE QUE ESTO ES NECESARIO PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS.

F. MEDIDA DE DESARROLLO DE GRUPO

EN CADA SESION SE PEDIRA A LOS ASISTENTES QUE LLENEN UN ANALISIS DE DESARROLLO DE GRUPO (VER CUADRO 2) PARA VER, EN EL DE LA PRIMERA SESION, LOS PUNTOS QUE HAY NECESIDAD DE REFORZAR PARA LA PERFECTA INTEGRACION DEL GRUPO DE DIRECTORES.

LOS DE LAS SESIONES SUBSECUENTES, SERVIRAN PARA VER EL AVANCE EN LA CONFIANZA MUTUA Y EN LA INTEGRACION DEL GRUPO, O SU RETROCESO, Y PODER ASI TOMAR MEDIDAS CONDUCENTES AL CRECIMIENTO DEL GRUPO EN SI.

ESTE PERFIL SE DESARROLLARA EN FORMA ANONIMA, PERO SU ESTUDIO Y LAS SOLUCIONES PROPUESTAS SE HARAN EN PRESENCIA DE LOS ASISTENETES. COMO SIEMPRE, SE RECALCA LA IMPORTANCIA DE LA SINCERIDAD DE LAS RESPUESTAS, ASI COMO UNA POSICION IMPARCIAL EN LA QUE NO IMPEREN RESENTIMIENTOS PERSONALES, YA QUE LO QUE ESTA EN JUEGO ES EL GRUPO, A CORTO PLAZO, Y LA EMPRESA EN GENERAL, NO LAS RENCILLAS O PLEITOS PERSONALES QUE SE TENGAN.

F. DETERMINACION DE PROBLEMAS

SE PEDIRA A LOS ASISTENTES A LA REUNION QUE ELABOREN EN FORMA INDIVIDUAL Y ANONIMA UNA LISTA DE LOS PROBLEMAS QUE ELLOS PIENSAN QUE IMPIDEN QUE LA DEPENDENCIA SEA MAS EFICIENTE.

ESTOS PROBLEMAS SE JERARQUIZARAN EN GRUPO, DANDO A CADA PROBLEMA LAS LETRAS A, B O C SEGUN SEA SU IMPORTANCIA, ADEMAS SE SEPARARAN EN DIFERENTES APARTADOS O TEMAS.

SE DISCUTIRAN A CONTINUACION LOS PROBLEMAS MARCADOS CON PRIORIDAD A. POSTERIORMENTE SE BRINDARAN SOLUCIONES A ESTOS PROBLEMAS, Y LOS CAMINOS A SEGUIR PARA LA RESOLUCION DE ESTOS.

ESTA LISTA DE PROBLEMAS Y SUS SOLUCIONES SE COTEJARA CON LA OBTENIDA POSTERIORMENTE, DE LOS OTROS NIVELES DE LA ORGANIZACION.

6. INTEGRACION GRUPAL

LA MEJOR FORMA DE QUE UN GRUPO TRABAJE EN FORMA CORRECTA, ES EL MUTUO CONOCIMIENTO DE SUS MIEMBROS.

SE RECOMIENDA QUE SE DESTINE ALGUN TIEMPO PARA CONOCERSE MEJOR. HABLAR, POR EJEMPLO, DE SU VIDA, LOS ESTUDIOS, SUS PADRES, SU FAMILIA, LOS INTERESES QUE CADA UNO TIENE Y SUS PUNTOS FUERTES Y DEBILES, ASI COMO SUS OBJETIVOS EN LA VIDA.

EL PUNTO ANTERIOR ES IMPORTANTE, YA QUE PERMITE LA CREACION DE UN AMBIENTE DE CONFIANZA, EN EL QUE POR PESO PROPIO IRAN CAYENDO LAS MASCARAS DE ALGUNOS ROSTROS; ASIMISMO LA CAMARADERIA IRA EN AUMENTO, TAL VEZ ALGUN RESENTIMIENTO ENTRE DOS DIRECTORES SE DESVANEZCA AL CONOCERLO MEJOR Y VER, PROBABLEMENTE, QUE LA ACTITUD O ACCION QUE LO OFENDIO, ES UN DEFECTO DEL QUE ESTA CONCIENTE Y QUE TRATA DE ELIMINAR, O ES UN RASGO MUY ARRAIGADO EN SU PERSONALIDAD DEL QUE NI SIQUIERA SE DA CUENTA.

ES CONVENIENTE QUE LA PERSONA QUE INICIE ESTE DIALOGO DE FRANCA DISCUSION, SEA EL DIRECTOR GENERAL, PARA MARCAR LA PAUTA A LOS ASISTENTES QUE TEMAN SOBREPASARSE EN SUS COMENTARIOS.

RESULTA DE SUMA UTILIDAD INCITAR A LOS ASISTENTES A BRINDAR, ADEMAS DE SU CONFIANZA Y ATENCION, SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS, QUE A LOS DEMAS ASISTENTES PUEDAN SER DE UTILIDAD, DE UNA MANERA FRANCA Y DESINTERESADA, PORQUE AL FIN Y AL CABO, "TODOS VIAJAN EN EL MISMO BARCO".

PARA ESTO, ES UTIL LA REDACCION POR PARTE DE CADA UNO DE LOS ASISTENTES, DE UNA LISTA DE LAS HABILIDADES Y DE LAS EXPERIENCIAS DE LOS DEMAS MIEMBROS, QUE LE PODRIAN SER DE UTILIDAD AL DIRECTOR, QUE ESTA ELABORANDO LA LISTA, O A SU DIRECCION EN GENERAL.

POSTERIORMENTE SE LEERA ESTA LISTA DELANTE DE LOS DEMAS MIEMBROS. ESTO RESULTA DE UTILIDAD PORQUE SE LE DA IMPORTANCIA A LA EXPERIENCIA Y HABILIDAD DE LA PERSONA, Y NO A SU PUESTO EN SI. ESTO REDUNDA EN UN CRECIMIENTO EN LA CONFIANZA PERSONAL, ASI COMO EN UNA APERTURA A AYUDAR DESINTERESADAMENTE A LOS DEMAS DIRECTORES.

H. NECESIDAD DE CONTINUIDAD

SE PLANTEARA A LOS ASISTENTES LA NECESIDAD Y UTILIDAD DE TENER JUNTAS COMO ESTA PERIODICAMENTE, TAL VEZ CADA DOS MESES. EN ESTAS SE REPETIRAN LOS PASOS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS PARA SUBSANAR ERRORES, POR EJEMPLO, EN EL ESTILO DE MANDO DEL DIRECTOR GENERAL, O EN EL PERFIL DEL GRUPO, O SIMPLEMENTE PARA RETROALIMENTARSE DEL ANALISIS DE LOS PROBLEMAS ENUMERADOS EN LA

PRIMERA SESION Y EN LOS LOGROS ALCANZADOS AL TRATAR DE SOLUCIONARLOS, Y ASI PODER ANALIZAR DE NUEVO LOS NUEVOS PROBLEMAS, SI LOS HAY, O PROBLEMAS QUE SE HABIAN CONSIDERADO DE IMPORTANCIA SECUNDARIA.

ASIMISMO, SERAN DE UTILIDAD JUNTAS POSTERIORES, PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN OTROS NIVELES DE LA DEPENDENCIA.

I. IMPLEMENTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN NIVELES INFERIORES DE LA INSTITUCION

RESULTARA DE IMPORTANCIA VITAL PARA LOS DIRECTORES, LA APLICACION A SI MISMOS DEL PERFIL DE ESTILO DE MANDO Y PEDIR A SUB JEFES DE DEPARTAMENTO, QUE LO EVALUEN DE LA MISMA FORMA QUE EL, Y LOS OTROS DIRECTORES HICIERON CON EL DIRECTOR GENERAL.

ESTA INFORMACION LA PUEDE TRATAR CON EL CONSULTOR, PARA TRAZAR UN PLAN DE TRABAJO EN LA MODIFICACION DE SU ESTILO DE MANDO PROPIO, PARA RESPONDER MEJOR A LAS NECESIDADES DE LA DIRECCION A SU CARGO. PORQUE AL FIN Y AL CABO, QUIEN PUEDE SABER MAS SOBRE MI ESTILO DE MANDO QUE MI PROPIA GENTE.

LA INFORMACION SE TRATARA DE FORMA CONFIDENCIAL, Y LOS PERFILES SE REALIZARAN EN FORMA ANONIMA.

ESTE MISMO "TRATAMIENTO" SE PUEDE IMPLEMENTAR CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, PARA ANALIZAR SUS PROPIOS ESTILOS DE MANDO. PARA ESTO EL DIRECTOR HABRA DE ALECCIONAR A SUS JEFES DE DEPARTAMENTO, ASI COMO A LAS GENTES DE ESTOS, EN LOS PRINCIPIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PARA QUE ESTOS SE SIENTAN TOMADOS EN CUENTA, EN ESTE PASO QUE TRATA DE DAR LA DIRECCION.

SE LES HARA VER QUE LA SINCERIDAD DE SUS RESPUESTAS SERA DE IMPORTANCIA VITAL, Y QUE SU ANONIMATO SE RESPETARA. ADEMAS SE ASEGURARA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO QUE SUS EVALUACIONES SOLO LAS CONOCERAN ELLOS MISMOS EN FORMA INDIVIDUAL, Y EL CONSULTOR QUE LOS ASESORARA Y AYUDARA A CAMBIAR RUMBOS, SI FUESE NECESARIO.

LAS OPINIONES QUE LA GENTE Y LOS JEFES DE DEPARTAMENTO TENGAN, SOBRE LOS PROBLEMAS QUE LA EMPRESA PRESENTA A SU MANERA DE VER, SE TOMARAN EN CUENTA POR MEDIO DE UNA ENCUESTA QUE A CONTINUACION SE PRESENTA.

COMO DE COSTUMBRE, LA INFORMACION SERA CONFIDENCIAL Y ANONIMA. A LAS ENCUESTAS SE LES DARA TRATAMIENTO Y SE DARAN A CONOCER SUS RESULTADOS AL PERSONAL EN SU OPORTUNIDAD PARA UN POSTERIOR CONCENSO Y PROPOSICION DE IDEAS EN FORMA INDIVIDUAL Y POR ESCRITO PARA SOLUCIONARLOS.

ESTAS IDEAS LAS EVALUARA LA DIRECCION PARA TOMAR CARTAS SOBRE EL ASUNTO E IMPLEMENTARA LOS CAMINOS NECESARIOS PARA SU RESOLUCION.

ES NECESARIA UNA EVALUACION ANUAL POR MEDIO DE LAS MISMAS ENCUESTAS PARA RETROALIMENTAR LA INFORMACION NECESARIA PARA CORREGIR RUMBOS Y PLANES Y DARSE UNA IDEA DEL AVANCE LOGRADO A LA FECHA. ESTOS AVANCES SE PRESENTARAN AL PERSONAL POR MEDIO DE PIZARRONES COMPARATIVOS DE LA SITUACION DEL PERIODO ANTERIOR Y LA DE ESTE. ES IMPORTANTE LA SINCERIDAD DE ESTAS PUBLICACIONES PARA QUE PUEDAN SER DE UTILIDAD.

DE ESTA FORMA LA GENTE SE SIENTE TOMADA EN CUENTA Y SE COMPROMETE A SI MISMA A CONTINUAR Y APOYAR EL EMPENO DE LA DIRECCION POR MEJORAR A LA DEPENDENCIA.

A CONTINUACION SE PRESENTA LA ENCUESTA QUE SE PUEDE APLICAR AL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA.

J. CUESTIONARIO DE ACTITUD ADMINISTRATIVA

ESTE CUESTIONARIO DE ACTITUD ADMINISTRATIVA SE BASO EN EL CUETIONARIO DEL DR. SCOTT MAYERS, CONSULTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

EL CUESTIONARIO QUE SE APLICARA AL PERSONAL DE SISTELEON, MODIFICADO DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DEL ORGANISMO, SERA EL SIGUIENTE:

CUESTIONARIO DE ACTITUD ADMINISTRATIVA

LA DIRECCION DE SISTELEON ESTA INTERESADA EN SU OPINION ACERCA DE LA DEPENDENCIA COMO UN LUGAR DE TRABAJO. NECESITAMOS DE SU AYUDA PARA EFECTUAR MEJORAS. POR FAVOR, DE SU SINCERA OPINION. NO PONGA SU NOMBRE. MUCHAS PERSONAS DE ESTA MISMA DEPENDENCIA ESTARAN CONTESTANDO LAS MISMAS PREGUNTAS. SOLO RESULTADOS DE GRUPO SERAN EVALUADOS; TODAS LAS ENCUESTAS SE TRATARAN EN FORMA ANONIMA.

G R A C I A S .-

DIRECCION EN QUE ESTA SU DEPARTAMENTO: _____

DEPARTAMENTO EN QUE PRESTA SUS SERVICIOS: _____

CUETIONARIO No. _____

1.- COMO CALIFICARIA SU DEPARTAMENTO COMO LUGAR DE TRABAJO EN COMPARACION CON OTRAS COMPANIAS.

a ( ) UNO DE LOS MEJORES.

b ( ) MUY BUENO.

c ( ) BUENO.

d ( ) REGULAR.

e ( ) MALO.

2.- COMO SE SIENTE EN SU PUESTO ACTUAL DENTRO DE LA EMPRESA.

a ( ) SATISFECHO CON MI SITUACION ACTUAL.

b ( ) INTERESADO EN CAMBIARME A UNA POSICION MAS ALTA, DUDANDO SI REALMENTE LO LOGRARE ALGUN DIA.

c ( ) QUIERO PROGRESAR LO MAS PRONTO POSIBLE.

d ( ) SI NO PUEDO PROGRESAR, BUSCARE TRABAJO EN OTRO LUGAR.

3.- QUE TIPO DE OPORTUNIDADES LE GUSTARIA TENER PARA MEJORAR SU POSICION ACTUAL.

a ( ) ASISTENCIA EDUCACIONAL Y PROGRAMAS DE DESARROLLO POR PARTE DE LA EMPRESA.

b ( ) AUMENTO DE SALARIO POR LA EXPERIENCIA EN ESTE PUESTO.

c ( ) PROMOCION DEBIDO A SU EXPERIENCIA.

d ( ) UN PROGRAMA DE ROTACION DE TRABAJO PARA OBTENER MAYOR EXPERIENCIA.

e ( ) AMISTAD CON PERSONAS DE MAYOR NIVEL EN LA INSTITUCION.

f ( ) CAMBIO A OTRO TIPO DE TRABAJO DENTRO DE LA INSTITUCION.

g ( ) REORGANIZACION DE LA INSTITUCION CREANDO NUEVAS OPORTUNIDADES.

h ( ) NO VEO OPORTUNIDADES DE MEJORAR MI SITUACION.

4.- COMO SE SIENTE ACERCA DE LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE LA DIRECCION ESPERA DE USTED.

a ( ) SE ESPERA DEMASIADO DE USTED.

b ( ) SE ESPERA LO CORRECTO DE USTED.

c ( ) PUEDE HACER MAS DE LO QUE SE ESPERA DE USTED.

5.- LA AUTORIDAD DELEGADA A USTED ES :

a ( ) ADECUADA PARA SUS RESPOSABILIDADES.

b ( ) SUFICIENTE PARA RESPONSABILIDADES MENORES PERO NO PARA RESPONSABILIDADES MAYORES.

c ( ) GENERALMENTE INADECUADA PARA SUS RESPONSABILIDADES.

CONTESTE CON UNA "X" LA SITUACION QUE MEJOR LO DESCRIBE EN ESTE MOMENTO.

6.- EL SENTIDO DE SEGURIDAD EN MI POSICION ADMINISTRATIVA ES:

a ( ) COMPLETAMENTE NO SATISFACTORIO. (CNS)

b ( ) GENERALMENTE NO SATISFACTORIO. (GNS)

c ( ) GENERALMENTE SATISFACTORIO. (GS)

d ( ) COMPLETAMENTE SATISFACTORIO. (CS)

7.- LA JUSTICIA DE MI SUELDO CON RESPECTO A MI POSICION ADMINISTRATIVA ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) G.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

8.- LA OPORTUNIDAD EN MI POSICION ADMINISTRATIVA DE AYUDAR A OTRAS PERSONAS ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) B.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

9.- LA OPORTUNIDAD DE HACER BUENAS AMISTADES EN MI POSICION ADMINISTRATIVA ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) B.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

10.- LA AUTORIDAD AUNADA A MI POSICION ADMINISTRATIVA ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) B.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

11.- EL RECONOCIMIENTO DE MIS LOGROS POR MEDIO DE PROMOCIONES ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) B.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

12.- LA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PERSONAL Y DESARROLLO EN MI POSICION ADMINISTRATIVA ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) G.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

13.- EL SENTIMIENTO DE SER ALTAMENTE ESTIMULADO Y MOTIVADO EN MI POSICION ADMINISTRATIVA ES:

a ( ) C.N.S.

b ( ) G.N.S.

c ( ) G.S.

d ( ) C.S.

EN UNA SEMANA NORMAL DE TRABAJO, CUANTO TIEMPO LE DEDICA USTED A LO SIGUIENTE:

14.- LECTURA DE PERIODICOS.

a ( ) MENOS DE UNA HORA POR SEMANA. (< 1)

b ( ) DE UNA A TRES HORAS POR SEMANA. (1 - 3)

c ( ) CUATRO O MAS. (> 4)

15.- LECTURA DE REVISTAS DE PLACER.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

16.- LECTURA DE LIBROS DE PLACER.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

17.- VER TELEVISION.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

18.- VER EVENTOS DEPORTIVOS.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

19.- IR AL CINE.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

20.- ACTIVIDADES FAMILIARES.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

21.- TRABAJOS DOMESTICOS EN PATIO, JARDIN, ETC.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

22.- VISITAR A AMIGOS O PARIENTES.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

23.- IR A LA IGLESIA O UNA ACTIVIDAD RELIGIOSA.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

24.- PARTICIPACION EN POLITICA LOCAL.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

25.- CARPINTERIA, FOTOGRAFIA, DIBUJO U OTROS PASATIEMPOS.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

26.- PARTICIPACION EN DEPORTES.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

27.- VIAJES DE PLACER.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

28.- CACERIA, PESCA, ETC.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

29.- PENSANDO O PLANEANDO EL TRABAJO.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

30.- LEYENDO COSAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

31.- LEYENDO REVISTAS PROFESIONALES O RELACIONADAS CON EL TRABAJO.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

32.- DISCUTIENDO SOBRE EL TRABAJO.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

33.- TRABAJANDO PARA LA INSTITUCION.

a ( ) < 1

b ( ) 1 - 3

c ( ) > 4

"¿CÓMO SE SIENTE EN RELACION CON

LOS SIGUIENTES PUNTOS:

34.- EL "TUTEARSE EN EL TRABAJO ES:

a ( ) BUENA PRACTICA, NECESITA ACENTUARSE. (B.P.N.A.)

b ( ) BUENA PRACTICA. (B.P.)

c ( ) BUENA PRACTICA, SIN LLEGAR A EXTREMOS. (B.P.S.LL.E.)

d ( ) EN DESACUERDO CON LA PRACTICA. (D.P.)

35.- EL USO DE VESTIMENTA INFORMAL EN LA OFICINA ES:

a ( ) B.P.N.A.

b ( ) B.P.

c ( ) B.P.S.LL.E.

d ( ) D.P.

36.- EL USO DE MUEBLES DE OFICINA INFORMALES ES:

a ( ) B.P.N.A.

b ( ) B.P.

c ( ) B.P.S.LL.E.

d ( ) D.P.

37.- LA ADMINISTRACION DE SUELDOS "ABIERTA" (TODOS SE ENTERAN DE CUANTO GANA USTED) ES:

a ( ) B.P.N.A.

b ( ) B.P.

c ( ) B.P.S.LL.E.

d ( ) D.P.

INDIQUE CON UNA "X" LO QUE USTED OPINA DE LAS SIGUIENTES ASEVERACIONES:

38.- LAS PERSONAS MUESTRAN EL MISMO ENTUSIASMO POR SUS ACTIVIDADES DE TRABAJO QUE POR SUS ACTIVIDADES FAVORITAS DE PASATIEMPO.

a ( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. (C.D.)

b ( ) EN DESACUERDO. (D.)

c ( ) DE ACUERDO. (D.A.)

d ( ) TOTALMENTE DE ACUERDO. (T.D.A.)

39.- MUY POCAS PERSONAS MUESTRAN DESEOS DE SUPERACION PERSONAL EN SU TRABAJO AUN CUANDO RECIBEN ALIENTO DEL JEFE.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

40.- SI USTED LE DA SUFICIENTE DINERO A UNA PERSONA, ES MAS DIFICIL QUE ESTA SE PREOCUPE POR EL STATUS DENTRO DE LA EMPRESA O EL RECONOCIMIENTO DE SU TRABAJO.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

41.- SI USTED ES RUDO CON LA GENTE, ESTA HARA LO QUE USTED QUIERA.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

42.- A LA MAYORIA DE LAS PERSONAS LES ES DIFICIL TOMAR DECISIONES POR SI MISMAS, POR TANTO ES DIFICIL HACERLES ASUMIR RESPONSABILIDADES.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

43.- SI SE PRESIONA A LA GENTE, ESTA TRBAJA MAS.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

44.- EL PRESTIGIO DE UN JEFE SE VE DEBILITADO CUANDO TIENE QUE ADMITIR QUE UN SUBORDINADO HA TENIDO LA RAZON Y EL SE HA EQUIVOCADO.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

45.- UN JEFE EFECTIVO ES AQUEL QUE OBTIENE LOS RESULTADOS QUE LA DIRECCION QUIERE, SIN IMPORTAR LOS METODOS USADOS PARA MANEJAR A LA GENTE.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

46.- ES DIFICIL QUE LA GENTE TRABAJE SI NO SON PRESIONADOS POR EL JEFE.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

47.- LOS JEFES PIENSAN QUE LA GENTE ASPIRA DEMASIADO, CUANDO SE LES DA OPORTUNIDAD DE FIJAR SUS PROPIAS METAS EN SUS DISTINTAS ACTIVIDADES DE TRABAJO.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

48.- LA GENTE NO UTILIZA LA IMAGINACION O LA CREATIVIDAD EN SU TRABAJO PORQUE CARECE DE ELLAS.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

49.- A LA GENTE NO SE LES PUEDE PEDIR IDEAS, YA QUE SU PERSPECTIVA ES MUY LIMITADA Y LAS SUGERENCIAS SON DE POCO VALOR.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

50.- ES PARTE DE LA NATURALEZA HUMANA EL QUE LA GENTE TRATE DE HACER EL MENOR TRABAJO POSIBLE.

a ( ) C.D.

b ( ) D.

c ( ) D.A.

d ( ) T.D.A.

QUE AFIRMACIONES DESCRIBEN MAS ADECUADAMENTE COMO LAS COSAS ESTAN HECHAS EN LA INSTITUCION RESPECTO AL CONTROL.

51.-

( ) LOS JEFES MANTIENEN UN CONTROL CERCANO SOBRE LAS PERSONAS BAJO SU SUPERVISION EN LA EMPRESA.

( ) LOS JEFES TRATAN DE CONSTRUIR UNA BUENA RELACION DE TRABAJO CON LAS PERSONAS BAJO SU SUPERVISION.

52.-

( ) SE ESPERA QUE LAS PERSONAS SIGAN LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.

( ) LAS PERSONAS PUEDEN MEJORAR O CUESTIONAR LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.

53.-

( ) EL TENER INFLUENCIA CON LOS JEFES DEPENDE MAS QUE NADA, EN DEMOSTRAR HABILIDADES.

( ) EL TENER INFLUENCIA CON LOS JEFES DEPENDE DE QUIENES SEAN SUS AMISTADES.

QUE AFIRMACIONES DESCRIBEN MEJOR COMO LAS COSAS ESTAN HECHAS EN LA EMPRESA RESPECTO A LA DELEGACION.

54.-

( ) LA DELEGACION ES UNA PARTE DEL ENTRENAMIENTO DE SUBORDINADOS.

( ) LA DELEGACION SIRVE PARA HACER QUE LOS DETALLES RUTINARIOS SEAN HECHOS POR LAS PERSONAS ADECUADAS.

55.-

( ) A NIVELES INFERIORES, ES BUENA IDEA EL CONSULTAR CASI TODAS LAS DECISIONES CON EL JEFE.

( ) EL JEFE CASI NUNCA TIENE QUE CONSUTAR LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS NIVELES INFERIORES.

QUE AFIRMACIONES DEFINEN MEJOR COMO SE HACEN LAS COSAS EN LA EMPRESA RESPECTO A COMUNICACION.

56.-

( ) LA INFORMACION QUE USTED REQUIERE PARA SU TRABAJO, ES ALGUNAS VECES DIFICIL DE CONSEGUIR.

( ) USTED PUEDE FACILMENTE, CONSEGUIR CUALQUIER INFORMACION REQUERIDA POR SU TRABAJO.

57.-

( ) A MENUDO EXISTE LA INICIATIVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO, PERO SE LLEGA A POCO.

( ) SE ESPERA UNA ATENCION CONTINUA, CUANDO SE TRATA DE ENCONTRAR MANERAS DE MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO.

58.-

( ) LOS EMPLEADOS SON MOTIVADOS A CONTRIBUIR CON SUS IDEAS EN LAS OPERACIONES, PERO NO SE HACE USO DE ELLAS.

( ) EXISTE UN CONSIDERABLE ESFUERZO DE HACER EL MEJOR USO DE LAS SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS.

QUE AFIRMACIONES DESCRIBEN MEJOR A SU JEFE INMEDIATO EN CUANTO A CONTROL.

59.-

( ) TRATA DE VER EL MERITO DE LAS IDEAS SUYAS, AUN CUANDO SEAN CONFLICTIVAS CON LAS DE EL.

( ) PORQUE EL ES EL JEFE, TRATA DE ASUMIR QUE SUS IDEAS SON LAS MEJORES.

60.-

( ) TRATA DE PROMOVER LA ARMONIA Y EVITA DESACUERDOS ABIERTOS.

( ) CREE QUE ALGUNOS DESACUERDOS PUEDEN LLEVAR A UNA RESOLUCION DEL PROBLEMA.

61.-

( ) LLEVA REGISTROS MINUCIOSOS QUE INDICAN COMO ESTA USTED TRABAJANDO.

( ) NO CREE QUE LOS REGISTROS SEAN NECESARIOS, PARA QUE SE DE CUENTA DE COMO ESTA USTED TRABAJANDO.

62.-

( ) ES CONSISTENTE, POR LO TANTO, LAS EXPECTATIVAS DE SUS SUBORDINADOS SON ALTAS.

( ) LAS EXPECTATIVAS DE LOS SUBORDINADOS PUEDEN VARIAR MUCHO DE DIA A DIA.

63.-

( ) PUEDE PREGUNTAR POR IDEAS, PERO USUALMENTE SU DECISION PUEDE ESTAR YA TOMADA.

( ) TRATA DE OBTENER IDEAS DE SUS SUBORDINADOS ANTES DE TOMAR ALGUNA DECICION.

QUE AFIRMACION DESCRIBE MEJOR A SU JEFE INMEDIATO EN CUANTO A DELEGACION.

64.-

( ) PERMITE QUE SE COMETAN ERRORES, CON TAL DE QUE SE OBTENGA UN APRENDIZAJE.

( ) DA POCO MARGEN A ERROR, ESPECIALMENTE A AQUELLOS QUE LE HAGAN SENTIRSE AVERGONZADO DIRECTAMENTE A EL.

65.-

( ) TRATA DE PROTEGER A SU GENTE DE TOMAR GRANDES RIESGOS.

( ) TRATA DE ALENTAR A SU GENTE A CRECER EN NUEVAS DIRECCIONES.

66.-

( ) REVISA CON USTED PARA ASEGURARSE QUE TODOS LOS DETALLES HAN SIDO ATENDIDOS.

( ) ASUME QUE LOS SUBORDINADOS VERAN POR SI MISMOS LOS DETALLES.

67.-

( ) CUANDO ALGO VA MAL, TRATA PRINCIPALMENTE DE SABER QUIEN ES EL CAUSANTE.

( ) TRATA PRINCIPALMENTE DE CORREGIR ERRORES Y ENCONTRAR COMO PUEDEN SER PREVENIDOS EN EL FUTURO.

QUE AFIRMACIONES DEFINEN MEJOR A SU JEFE INMEDIATO EN CUANTO A COMUNICACION.

68.-

( ) USTED TIENE QUE ESCOGER CUIDADOSAMENTE, EL MEJOR MOMENTO DE HABLAR CON SU JEFE.

( ) ES FACIL HABLAR CON EL JEFE, AUN CUANDO ESTA BAJO PRESION.

69.-

( ) TRATA DE AYUDAR A QUE SU GENTE ENTIENDA LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

( ) DEJA A SU GENTE DESCUBRIR POR SI MISMOS, COMO LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION SE APLICAN A ELLOS.

70.-

( ) TRATA DE DAR A SU GENTE TODA LA INFORMACION QUE REQUIEREN.

( ) PROVEE A LA GENTE DE TANTA INFORMACION COMO EL CREE QUE NECESITAN.

71.-

( ) MANTIENE SUS FUENTES PRIVADAS DE INFORMACION.

( ) SIENTE QUE PUEDE DEPENDER DE LAS FUENTES ESTABLECIDAS DE INFORMACION.

72.-

( ) ESPERA QUE HAGA UN TRABAJO ADECUADO Y NO DICE MUCHO A MENOS QUE ALGO VAYA MAL.

( ) ESPERA ACTUACION SOBRESALIENTE Y DA CREDITO A ELLO.

73.- DE LO QUE USTED HA OBSERVADO DE SU JEFE, QUE TAN EXITOSO CREE USTED QUE ES EL, AL ESTIMULAR A LA GENTE A SER ENTUSIASTAS EN SU TRABAJO.

a ( ) NO TIENE EXITO.

b ( ) PROMEDIO.

c ( ) ARRIBA DEL PROMEDIO.

d ( ) EXCEPCIONALMENTE EXITOSO.

74.- EN LA ACTUALIDAD SE DISCUTE MUCHO SOBRE LA MEJOR MANERA DE TRATAR A LA GENTE EN LAS EMPRESAS, POR LO QUE USTED SABE, QUE TANTO DICE USTED QUE SU JEFE HABLA SOBRE ESTO.

a ( ) CONSTANTEMENTE.

b ( ) OCASIONALMENTE.

c ( ) RARA VEZ.

d ( ) NUNCA.

75.- QUE CREE USTED QUE SU JEFE PENSARIA DE LA SIGUIENTE AFIRMACION:

" EL FACTOR MAS IMPORTANTE QUE DETERMINA EL EXITO DE ESTA OPERACION, ES LA GENTE QUE FORMA ESTA EMPRESA Y LA MANERA EN QUE SON ASESORADOS"

PIENSA USTED QUE EL.....

a ( ) .... ESTARIA DE ACUERDO Y SE COMPORTARIA CONSISTENTEMENTE CON ESTO.

b ( ) .... ESTARIA DE ACUERDO Y TRATARIA, NO EXITOSAMENTE, DE ACTUAR CONSISTENTEMENTE.

c ( ) .... ESTARIA DE ACUERDO CON ESTO, PERO NO ACTUARIA CONSISTENTEMENTE.

d ( ) .... NO ESTARIA DE ACUERDO.

76.- COMO SE SIENTE USTED AL TRABAJAR CON SU JEFE ACTUAL.

a ( ) PREFERIRIA TRABAJAR PARA ALGUNA OTRA PERSONA.

b ( ) EL HACE MAS DURO EL TRABAJO DE LO QUE SE NECESITA.

c ( ) USTED TRABAJARIA PARA EL COMO PARA CUALQUIER OTRA PERSONA.

d ( ) ME GUSTA TRABAJAR PARA EL.

e ( ) VALORIZO LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR PARA EL.

77.- CUANDO UN PROBLEMA SURGE EN SU TRABAJO, QUE ES LO QUE LA GENTE HACE.

a ( ) VAN CON EL PROBLEMA AL JEFE Y LE PIDEN UNA SOLUCION.

b ( ) LE DAN DOS O TRES POSIBLES SOLUCIONES, PIDIENDOLE QUE EL TOME LA DECISION.

c ( ) VAN CON UNA SOLUCION PARA QUE EL JEFE LA APRUEBE.

d ( ) GENERALMENTE RESUELVEN EL PROBLEMA POR SI SOLOS, LO MEJOR QUE PUEDEN.

78.- QUE CREE USTED QUE SU JEFE DESEARIA QUE USTEDES HICIESEN:

a ( ) QUE LE LLEVEN EL PROBLEMA Y TOMAR EL LA SOLUCION.

b ( ) QUE LE DEN 2 O 3 POSIBLES SOLUCIONES, PARA DESPUES EL TOMAR LA DECISION.

c ( ) QUE LE LLEVEN UNA SOLUCION, PARA QUE EL LA APRUEBE.

d ( ) QUE USTEDES RESUELVAN EL PROBLEMA POR SI SOLOS, LO MEJOR QUE PUEDAN.

79.- QUE TAN EXITOSO SE SIENTE USTED AL ESTIMULAR A SUS SUBORDINADOS, O A SUS COMPANEROS DE TRABAJO A SER MAS ENTUSIASTAS CON ESTE.

a ( ) NO EXITOSO.

b ( ) PROMEDIO.

c ( ) ARRIBA DEL PROMEDIO.

d ( ) EXCEPCIONALMENTE EXITOSO.

80.- QUE TANTO SIENTE USTED QUE COMPARTE EL EXITO DE LA INSTITUCION.

a ( ) UNA PEQUEÑA PORCION.

b ( ) UNA PORCION PROMEDIO.

c ( ) UNA PORCION DE IMPORTANCIA MEDIA.

d ( ) UNA PORCION DE MUCHA IMPORTANCIA.

LA ENCUESTA ANTERIOR PUEDE APLICARSE A TODO EL PERSONAL EN GENERAL O BIEN A UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE ESTE. ASIMISMO SE PUEDE APLICAR SOLO A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO O A ALGUN DEPARTAMENTO EN PARTICULAR, ESTO DEPENDE DE LA INTENCION DE LA DIRECCION Y DEL CONSULTOR. CON ESTA ENCUESTA SE CONOCERA LA FORMA DE PENSAR DE LOS EMPLEADOS Y JEFES, Y COMO SERA MAS FACIL IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS DESEADOS EN LA ORGANIZACION.

EN EL CUADRO 3 SE MUESTRA LO QUE LLAMAMOS EL CUADRO ADMINISTRATIVO. ESTE CUADRO ASI COMO LA PRUEBA QUE SE INCLUYE PUEDEN SERVIR A LA DIRECCION A DARSE UNA IDEA DE SU TIPO DE LIDERAZGO. RECORDEMOS ADEMAS QUE EL JEFE NO ES NECESARIAMENTE EL LIDER DE UNA EMPRESA.

LO PONEMOS APARTE YA QUE SIRVE DE APOYO A LOS CUADROS 1 Y 2 QUE ANALIZAN EL TIPO DE DIRECCION, PARA QUE ASI SE TENGA UNA VISION COMPLETA DE COMO SE ESTA GUIANDO A UNA EMPRESA.

K. CUADRO 1

DESARROLLO DE ORGANIZACION
MEDIDA DEL ESTILO DE MANDO DEL JEFE

FECHA: _____ PROMEDIO DEL GRUPO

COMPANIA: _____ MEDIDA DEL JEFE

	AREA NEGATIVA	AREA POSITIVA
1.- ACTITUD del jefe hostil y contraria al cambio y a la paricipacion de sus subordinados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza total.
2.- DESCONFIANZA y falta de apoyo del jefe a sus subordinados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza completa y apoyo total a subordinados.
3.- MOTIVA el jefe a base de miedo amenazas y castigos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Motivacion con participacion en fijacion de objetivos, logro y autorrealizacion.
4.- COMUNICACION incompleta, subordinados no pueden discutir abiertamente con el jefe.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Comunicacion completa, hay plena libertad para discutir con el jefe cualquier cosa del trabajo.
5.- OBJETIVOS son ordenados por el jefe a sus subordinados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Participacion completa de los subordinados en la fijacion de objetivos.
6.- DECISIONES son tomadas generalmente por el jefe unicamente.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El jefe estimula a que las decisiones sean tomadas en el lugar de los hechos.
7.- PROBLEMAS de la organizacion son analizados por el jefe unicamente.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Los problemas son analizados participando el grupo con sus ideas y opiniones.
8.- AUTORIDAD no es delegada por el jefe a sus subordinados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Los subordinados tienen completa autoridad para lograr sus objetivos.
9.- CONTROL del trabajo es ejercido por el jefe con vigilancia y castigos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	A los subordinados se les fomenta el auto-control proporcionandoles datos para guia.
10.- ESPIRITU de equipo no es fomentado por el jefe quien provoca discordia y enemistades.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El jefe fomenta un verdadero equipo con fuertes relaciones y amistad entre el equipo.

L. CUADRO 2

DESARROLLO DE ORGANIZACION
MEDIDA DE DESARROLLO DE GRUPO

FECHA: _____

COMPANIA: _____

	AREA NEGATIVA	AREA POSITIVA
1.- GRADO DE CONFIANZA MUTUA. Alta desconfianza.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza total.
2.- GRADO DE APOYO MUTUO. Cada uno va por su cuenta.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Genuino interes de los unos por los otros.
3.- COMUNICACION. Cautelosa, recelosa, minima.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Autentica, espontanea, maxima.
4.- OBJETIVOS DEL GRUPO. No son comprendidos y se tiene actividad negativa hacia los objetivos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Claramente comprendidos por el grupo e integracion del grupo a los objetivos.
5.- FORMA DE ABORDAR EL CONFLICTO. Negamos, evitamos o suprimimos el conflicto.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Exploramos abiertamente el conflicto.
6.- SOLUCION DE PROBLEMAS. Nuestro potencial individual no es utilizado para resolver problemas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nuestro potencial individual es plenamente utilizado en la solucion de problemas.
7.- METODOS DE CONTROL. Nos sentimos sujetos a control.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nos controlamos nosotros mismos.
8.- AMBIENTE DE LA ORGANIZACION. Restringida, presion dirigida a lograr conformidad.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Libre, respeto por las diferencias individuales.
9.- RESPONSABILIDAD. El grupo no se siente responsable.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El grupo tiene un alto grado de responsabilidad.
10.- DESARROLLO DEL GRUPO. El sistema del grupo permanece estatico y no mejora su rendimiento.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El sistema del grupo se desarrolla y aumenta su rendimiento constantemente.

M. CUADRO 3

EL CUADRO ADMINISTRATIVO

TANTO EN LOS SECTORES EMPRESARIALES COMO EN LOS MEDIOS ACADEMICOS, EXISTE UNA PREOCUPACION PERMANENTE POR LOGRAR QUE LAS ORGANIZACIONES SEAN MAS EFECTIVAS. SE BUSCA UTILIZAR OPTIMAMENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES, TANTO FISICOS COMO HUMANOS Y SATISFACER DE LA MEJOR MANERA LAS NECESIDADES DE TODOS LOS NUCLEOS QUE RODEAN A LA ORGANIZACION MODERNA, TALES COMO ACCIONISTAS, PROVEEDORES, TRABAJADORES, CLIENTES, ETC.

EL PUNTO CENTRAL DE ATENCION Y ANALISIS ES EL TIPO DE LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO GERENCIAL QUE PRODUCE LA EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

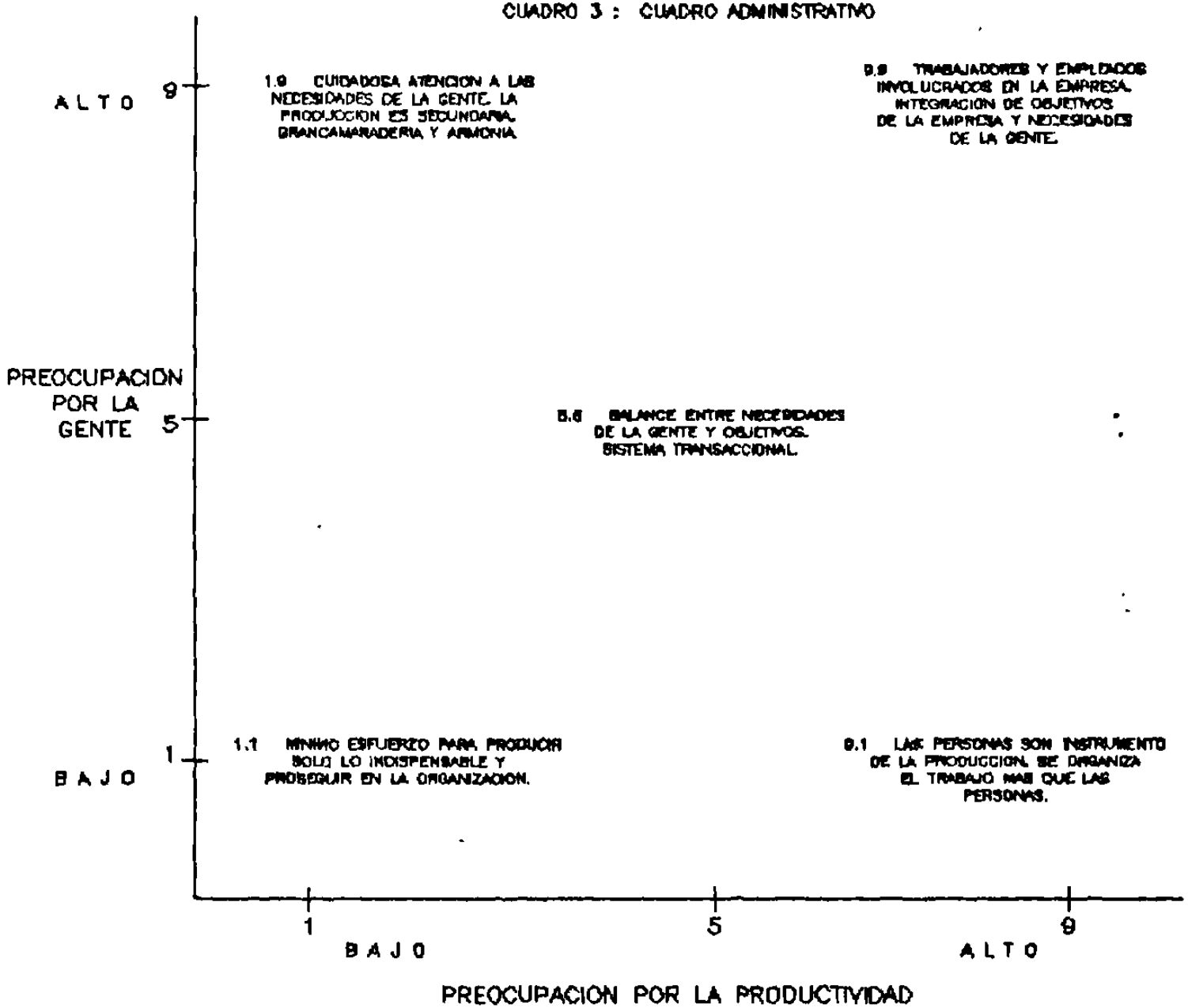
SE CONSIDERA QUE EXISTEN CIERTOS FACTORES UNIVERSALES INHERENTES AL CONCEPTO DE ORGANIZACION. UNO DE ELLOS ES LA EXISTENCIA DE UN PROPOSITO EL CUAL INVOLUCRA LA IDEA DE PRODUCCION. OTRO ES LA GENTE; NO EXISTE ORGANIZACION SIN GENTE, Y NO ES POSIBLE CUMPLIR UN PROPOSITO SIN EMPLEAR GENTE. UN TERCERO ES LA EXISTENCIA DE UNA JERARQUIA. EN TODA ORGANIZACION EXISTEN JEFES Y SUBORDINADOS.

EL CUADRO ADMINISTRATIVO SUMINISTRA UNA IDEA ACERCA DE COMO ESTOS TRES FACTORES: PRODUCCION, GENTE Y JEFES, SE INTERRELACIONAN EN DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS. EN ALGUNOS CASOS LA PREOCUPACION PREDOMINANTE DE LOS JEFES ES LA PRODUCCION. EN OTROS LA PREOCUPACION PREDOMINANTE ES EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES Y LOS EMPLEADOS. EN CUANTO A LO QUE SE REFIERE A LOS JEFES, CUANDO ELLOS TOMAN DECISIONES, REALIZAN CONJETURAS, CONSCIENTE O INCONSCIENTEMENTE ACERCA DEL COMPORTAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS Y SOBRE LA MANERA DE LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

EL CUADRO ADMINISTRATIVO, QUE EN LA PAGINA SIGUIENTE APARECE, MUESTRA LAS DISTINTAS POSIBILIDADES DE INTERACCION ENTRE LOS FACTORES "PREOCUPACION POR LA PRODUCCION" Y "PREOCUPACION POR LA GENTE".

EL EJE HORIZONTAL SE REFIERE A LA PRODUCCION Y EL VERTICAL A LA GENTE. AMBOS FACTORES ESTAN EXPRESADOS EN UNA ESCALA DE 1 A 9, EN DONDE UNO REPRESENTA LA PREOCUPACION MINIMA Y 9 LA PREOCUPACION MAXIMA.

CUADRO 3 : CUADRO ADMINISTRATIVO



EN EL ANGULO INFERIOR IZQUIERDO DEL CUADRO SE ENCUENTRA EL ESTILO 1.1 QUE REPRESENTA EL INTERES MINIMO, TANTO POR LA PRODUCCION COMO POR LAS PERSONAS. EL ANGULO SUPERIOR IZQUIERDO ESTA OCUPADO POR EL ESTILO 1.9 QUE IMPLICA EL MINIMO INTERES POR LA PRODUCCION Y EL MAXIMO INTERES POR LA GENTE. EL ESTILO 9.1 OCUPA LA POSICION OPUESTA, EL ANGULO INFERIOR DERECHO, Y SIGNIFICA LO CONTRARIO: MAXIMA PREOCUPACION POR LA PRODUCCION Y MINIMA POR LA GENTE.

EN LA PARTE SUPERIOR DERECHA SE ENCUENTRA LA ORIENTACION 9.9, EN DONDE TANTO LA PREOCUPACION POR LA PRODUCCION COMO POR LA GENTE LLEGA A SU MAXIMO.

POR ULTIMO EN EL CENTRO ESTA EL ESTILO 5.5 EL CUAL REPRESENTA UNA SITUACION INTERMEDIA.

CADA UNA DE LAS CINCO POSICIONES DESCRITAS REPRESENTA UNA TEORIA, CON DIFERENTES HIPOTESIS O PRESUPUESTOS, ACERCA DE COMO LOS INDIVIDUOS SE COMPORTAN EN LA DIRECCION DE PROBLEMAS DE PRODUCCION QUE INVOLUCRAN GENTE. COMO TALES, CADA POSICION PUEDE VERSE COMO UNA SERIE DE CONJETURAS ACERCA DE COMO USAR LA JERARQUIA PARA RELACIONAR LA GENTE CON LA PRODUCCION.

EL PROPOSITO DEL ANALISIS, ES AYUDAR A LOS INDIVIDUOS A CONOCER MAS PROFUNDAMENTE SUS HIPOTESIS O CONJETURAS ACERCA DE COMO LLEVAR LA GERENCIA, DIRIGIR O SUPERVISAR.

ES NECESARIO CONSIDERAR QUE MUCHAS VECES NO ES SUFICIENTE ANALIZAR CUAL ES EL ESTILO DOMINANTE DE UN INDIVIDUO, PARA COMPRENDER LAS IMPLICACIONES DE SU COMPORTAMIENTO. ADEMAS DE ESE ESTILO DOMINANTE ES CONVENIENTE CONOCER SU SEGUNDA ORIENTACION. ESTA ULTIMA ESTA REPRESENTADA POR LA QUE EL INDIVIDUO USA CUANDO SU TEORIA DOMINANTE FALLE EN OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS. CUALQUIER ESTILO PUEDE SER UN SEGUNDO ESTILO DE UNA ORIENTACION DOMINANTE.

A CONTINUACION PRESENTAMOS UN RESUMEN DE LAS CARACTERISTICAS DE CADA ESTILO.

1. ESTILO 9.1

EXISTE UNA CONTRADICCION INEVITABLE ENTRE LOS OBJETIVOS DE PRODUCCION DE LA ORGANIZACION Y LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS. SI UNO SE CUMPLE, EL OTRO RESULTA SACRIFICADO. ANTES QUE NADA ES NECESARIO CUMPLIR CON LA PRODUCCION.

a) <u>LA GERENCIA</u>

EL GERENTE TIENE UNA POSICION DE AUTORIDAD Y JERARQUIA. SE SIENTE RESPONSABLE DE PLANEAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS EN EL GRADO QUE SE REQUIERA PARA QUE SE ALCANCEN LOS OBJETIVOS DE PRODUCCION DE LA EMPRESA. EL JEFE PLANEA Y EL SUBORDINADO EJECUTA.

SE ESPERA QUE LA GENTE HAGA LO QUE SE LE ORDENA, NI MAS NI MENOS.

b) DIRECCION Y CONTROL

SE CONSIDERA QUE A LA GENTE BASICAMENTE LE DISGUSTA TRABAJAR Y POR LO TANTO, SE DA POR SENTADO QUE DIRECCION Y CONTROL EXTERNOS SON NECESARIOS PARA OBTENER RESULTADOS. SE VE A LOS SUBORDINADOS COMO INDIVIDUOS INMADUROS Y ES NATURAL ENTONCES QUE DEBEN SER VIGILADOS CUIDADOSAMENTE.

c) ERRORES Y FALTAS

SE CONSIDERA QUE TODOS LOS ERRORES SE PUEDEN ATRIBUIR A LAS PERSONAS. "CUANDO LA GENTE SE DA CUENTA QUE LOS ERRORES NO SE TOLERAN, NO LOS COMETE CON FRECUENCIA". LAS POLITICAS SOBRE SANCIONES SON UNIFORMES Y PREVIAMENTE DEFINIDAS, Y EXISTE GRAN FORMALIDAD EN SU APLICACION.

d) RESOLUCION DE CONFLICTOS

EXISTE UNA SITUACION DE COMPETENCIA ENTRE INDIVIDUOS Y GRUPOS, Y EN ESTE SENTIDO LAS TENSIONES SON COMUNES. DEBIDO A QUE LA PRODUCCION ESTA PRIMERO QUE TODO, CUALQUIER CIRCUNSTANCIA QUE LA DEMORE SE TIENE COMO UNA BARRERA. SE BUSCA RESOLVER CUALQUIER CONFLICTO INTERPERSONAL EN FORMA RAPIDA. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL JEFE, LOS CONFLICTOS SE RESUELVEN HACIENDO USO DE LA AUTORIDAD O PODER Y LO MEJOR QUE PUEDE SUCEDER ES QUE LOS CONFLICTOS NO SURJAN PARA NO PERDER TIEMPO EN SU DISCUSION Y PERJUDICAR LA PRODUCCION.

2. **ESTILO 1.9**

EL INTERES POR LA PRODUCCION ESTA EN CONTRA DEL INTERES POR LA GENTE. ANTES QUE NADA ES NECESARIO MIRAR LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, AUN SACRIFICANDO LA PRODUCCION.

a) LA GERENCIA

EL GERENTE PLANEA, DIRIGE Y CONTROLA LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS PERO EVITANDO PRESIONAR LA PRODUCCION A UN RITMO MAYOR DEL QUE ACEPTEN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION. DIRIGE SIGUIENDO LO QUE LA GENTE QUIERE. AL NO DARSE TANTO ENFASIS A LA PRODUCION, SE EVITAN ALGUNOS PROBLEMAS QUE USUALMENTE SE GENERAN.

b) DIRECION Y CONTROL

EL GERENTE ADOPTA UNA ACTITUD DE AYUDA A SUS SUBORDINADOS. SUPLE SUS DEFICIENCIAS TECNICAS O CUALQUIER OTRO ESTILO DIRIGIENDOLOS Y MOSTRANDOLES EL CAMINO Y NO LES PERMITE QUE BUSQUEN Y ENCUENTREN LA SOLUCION A UN PROBLEMA POR SI MISMOS.

c) ERRORES Y FALTAS

"NO LO TOME TAN DURO. TODOS COMETEMOS ERRORES. ES POSIBLE QUE TENGA MAS SUERTE LA PROXIMA VEZ". SE EVITA BUSCAR Y SENALAR RESPONSABLES Y SE OLVIDAN Y TAPAN LOS ERRORES. EXISTE FLEXIBILIDAD EN CUANTO A SANCIONES, HORAS DE LLEGADA Y DE SALIDA, RECESOS PARA CAFE, VISITAS DURANTE EL TRABAJO, AUSENCIAS OCASIONALES, ETC. SI DEBE TOMAR UNA DECISION O DAR UNA ORDEN QUE NO LE GUSTE A LA GENTE, TRATARA DE EVITARLO O TRATARA DE BUSCAR SIMPATIAS HABLANDO DEL DILEMA EN QUE SE HALLA.

d) RELACIONES

EXISTE SENTIDO DE ASOCIACION Y GRUPO. LAS RELACIONES JEFE-SUBORDINADOS DEJAN DE SER UNO A UNO, PARA SER UNO A TODOS. EL JEFE VE A SUS SUBORDINADOS COMO SU PRODUCTO MAS IMPORTANTE Y TRATA DE SATISFACERLES EN TODO LO POSIBLE.

e) COMUNICACIONES

LA COMUNICACION INFORMAL ES MUY IMPORTANTE MIENTRAS QUE LA COMUNICACION A TRAVES DE LOS CANALES FORMALES PIERDE IMPORTANCIA. EL SISTEMA DE COMUNICACIONES PROPORCIONA UN MAGNIFICO VEHICULO PARA LOS ASPECTOS SOCIALES Y EMOCIONALES DE LAS RELACIONES LABORALES.

f) RESOLUCION DE CONFLICTOS

SE BUSCA EVITAR EL DESACUERDO, EMOCIONES NEGATIVAS, RECHAZOS Y FRUSTRACIONES. SE LUCHA POR LOGRAR RELACIONES ARMONIOSAS Y SE ESTA DISPUESTO A PAGAR CUALQUIER PRECIO POR OBTENERLAS.

3. ESTILO 1.1

COMO EN LOS ESTILOS ANTERIORES, EXISTE UNA COMPLETA INCOMPATIBILIDAD ENTRE LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y ENTRE LOS DE LOS INDIVIDUOS QUE LA FORMAN. EL DILEMA QUE TIENE EL EJECUTIVO ENTRE LA PRODUCCION Y LA GENTE ES MUY PEQUENO O NULO. SENCILLAMENTE, NO LE IMPORTAN LAS COSAS Y HA APRENDIDO A QUE NO LE IMPORTEN Y A HACER SOLAMENTE LO NECESARIO PARA SOBREVIVIR.

ESTE ESTILO NO ES UNA SITUACION NATURAL Y ES ADOPTADA POR UNA PERSONA QUE ACEPTA LA DERROTA Y NO DESEA SEGUIR LUCHANDO.

a) LA GERENCIA

EL INDIVIDUO ASUME RESPONSABILIDADES SOLO DE MANERA SUPERFICIAL. ASIGNA TRABAJO A SUS SUBORDINADOS PERO NO SE PREOCUPA POR DARLES NADA O CONTROLARLOS. SOLO PRESENTA LOS INFORMES QUE SE LE SOLICITAN Y LO HACE DE UNA MANERA COMPLETAMENTE MECANICA Y FORMAL SIN PREOCUPARSE POR LA VERACIDAD DE LOS DATOS.

b) DIRECCION Y CONTROL

LA ORIENTACION DEL SUPERVISOR ES ASUMIR EL MINIMO DE RESPONSABILIDADES Y BUSCA EL PERMANECER ESCONDIDO. SIGUE LAS REGLAS Y POLITICAS DE LA ORGANIZACION ESTRICTAMENTE PARA EVITAR EL BUSCARSE PROBLEMAS. CUANDO DIRIGE Y CONTROLA LO HACE APOYANDOSE EN SUS SUPERIORES.

c) ERRORES Y FALTAS

SE IGNORAN LOS ERRORES Y FALTAS A MENOS QUE SEA IMPOSIBLE POR SU MAGNITUD. SE BUSCA CULPAR A LOS SUBORDINADOS PARA DESCARGAR RESPONSABILIDADES CON UN "YO LES COMUNIQUE OPORTUNAMENTE PERO ELLOS NO HACEN CASO, YO NO TENGO LA CULPA....".

d) CONCEPTO DE OBJETIVOS

EN REALIDAD NO EXISTE UN CLARO CONCEPTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION. LO QUE LE INTERESA AL INDIVIDUO ES OBTENER SU SALARIO, PRESTACIONES SOCIALES, CASA, ETC. Y OBTENERLO CON EL MENOR ESFUERZO POSIBLE Y SIN ASUMIR RESPONSABILIDADES.

e) COMUNICACIONES

LAS COMUNICACIONES SON MINIMAS, EXISTE UNA SITUACION DE AISLAMIENTO.

f) RESOLUCION DE CONFLICTOS

LA SOLUCION PARA EL GERENTE, ES EVITAR CUALQUIER TIPO DE CONFLICTOS, PORQUE EL EVITARLO REPRESENTA LA LINEA DE MENOS RESISTENCIA. ESTO SE LOGRA DE VARIAS MANERAS, BIEN RETIRANDOSE FISICA O PSICOLOGICAMENTE DE SITUACIONES CONFLICTIVAS, O RETARDANDO LA ACCION, NO CONTESTANDO MEMORANDUMS, NO DECIDIENDO NADA POR TEMOR A DESPERTAR REACCIONES, O POR ULTIMO, EVITANDO DAR OPINIONES POR TEMOR A COMPROMETERSE.

4. ESTILO 5.5

EXISTE UNA MODERADA PREOCUPACION POR LA GENTE JUNTO CON UNA MODERADA PREOCUPACION POR LA PRODUCCION. COMO EN LOS ESTILOS ANTERIORES, SE ASUME UNA INCOMPATIBILIDAD DE OBJETIVOS ENTRE LA GENTE Y LA PRODUCCION. SE PRETENDE SOLUCIONAR ESTE CONFLICTO ASUMIENDO UNA SITUACION TRANSACCIONAL O DE EQUILIBRIO. EN ESTE

ESTILO NO SE BUSCA LA MEJOR SOLUCION, SINO UNA SOLUCION INTERMEDIA QUE PARCIALMENTE SATISFAGA ESOS DOS REQUERIMIENTOS.

a) LA GERENCIA

EL GERENTE SE PREOCUPA ALGO POR LA PRODUCCION Y LE CONCEDE ALGO DE IMPORTANCIA AL FACTOR HUMANO. EL GERENTE BUSCA EL EQUILIBRIO Y TRATA DE COMPENSAR CUANDO UNO DE LOS FACTORES MENCIONADOS SUFRE.

b) DIRECCION Y CONTROL

LA GENTE ES VISTA COMO UN INSTRUMENTO DE LA PRODUCCION, PERO SE QUIERE CONSIDERAR TAMBIEN A LA GENTE COMO "IMPORTANTE". EL GERENTE EVITA EJERCITAR SU AUTORIDAD FORMAL PARA LOGRAR OBEDIENCIA. EN VEZ DE ESTO TRATA DE PERSUADIR Y DE VENDER IDEAS.

c) ERRORES Y FALTAS

SE BUSCA QUE EL SUBORDINADO CONOZCA SU TAREA Y LO QUE SE ESPERA DE EL. SE CONCEDE EL BENEFICIO DE LA DUDA CUANDO ALGUIEN COMETE UN ERROR PERO SE DEJA SABER QUE LA PROXIMA VEZ SE CASTIGARA. LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS SE GRADUAN DE ACUERDO CON LA MAGNITUD DE LA FALTA. SE PONE ENFASIS EN TRADICIONES Y NORMAS PREVIAMENTE ESTABLECIDAS. LA AUTORIDAD NO SE EJERCE DIRECTAMENTE, SINO QUE SE HACE CONSTANTE REFERENCIA A ESAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS YA QUE " DE ESTA MANERA LO HEMOS VENIDO HACIENDO Y HEMOS TENIDO EXITO".

d) COMUNICACIONES

SE DA TANTO PESO A LA ORGANIZACION FORMAL COMO A LA INFORMAL. TODA ORGANIZACION DEBE TENER NORMAS. SE CREE EN LA EXISTENCIA DE LINEAS DE COMANDO, ESPECIALIZACION DE TAREAS, UNIDAD DE MANDO, ETC., SE RECONOCE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACION INFORMAL PERO PARA USARLA Y EVITAR ASI QUE LA GENTE SE FRUSTRE.

e) RESOLUCION DE CONFLICTOS

CUANDO SE PRESENTAN CONFLICTOS, LO MEJOR ES NO DEJARLOS PROGRESAR NI HACERLES FRENTE DIRECTAMENTE. LO OPORTUNO Y SABIO ES LOGRAR QUE CADA UNA DE LAS PARTES EN PUGNA CEDA EN ALGO MY ASI TODO EL MUNDO QUEDA CONTENTO. UNA FRASE QUE REPRESENTA ESTE TIPO DE "SOLUCION" ES "TIENE USTED TODA LA RAZON, PERO POR OTRO LADO TENEMOS QUE .....".

5. ESTILO 9.9

NO EXISTE NECESARIAMENTE CONFLICTO ENTRE LAS METAS DE PRODUCCION DE LA EMPRESA Y LAS NECESIDADES DE LA GENTE. SE LOGRA LA INTEGRACION DE OBJETIVOS INVOLUCRANDO A LOS TRABAJADORES EN LA DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO. ESTE ESTILO ESTA ORIENTADO A DESCUBRIR LA MEJOR SOLUCION PARA UNA SITUACION DADA. UTILIZANDO LAS FACULTADES DE LA GENTE SE BUSCA LOGRAR EL MAS ALTO NIVEL POSIBLE DE PRODUCCION, ESTE SOLO SE ALCANZA SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE SUPERACION Y DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS.

a) GERENCIA

EL GERENTE PLANEA Y DIRIGE PERO UTILIZA LOS RECURSOS Y CONOCIMIENTOS DE SUS SUBORDINADOS. EXISTE PARTICIPACION DE LOS SUBALTERNOS, NO PARA DARLES IMPORTANCIA, SINO PORQUE SE CONSIDERA QUE SUS CONOCIMIENTOS SON BUENOS Y PUEDEN CONTRIBUIR A MEJORES DECISIONES. LA GENTE ES CAPAZ DE DAR LO MEJOR DE SI EN VEZ DE BUSCAR LO MEJOR PARA SI.

b) DIRECCION Y CONTROL

LA DIRECCION Y EL CONTROL SE LOGRAN PERMITIENDO QUE LOS SUBORDINADOS PARTICIPEN EN EL SENALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION PARA QUE DE ESTA FORMA ELLOS MISMOS LOS HAGAN CUMPLIR. EL JEFE ES VISTO COMO UN CONSULTOR, CONSEJERO Y AYUDANTE EN CUANTO A LOS ASUNTOS DE IMPORTANCIA Y DESDE ESTE PUNTO DE VISTA ES MAS QUE UN INDIVIDUO CON AUTORIDAD (9.1) O UN ANIMADOR (1.9) O MENSAJERO (1.1) O POR ULTIMO COMO UN CONCILIADOR (5.5). EN TODO MOMENTO ESTA PREOCUPADO POR EL DESARROLLO DE SUS SUBALTERNOS Y POR EL DE SU ORGANIZACION.

c) RESOLUCION DE CONFLICTOS

EN ALGUNOS CASOS SURGEN CONFLICTOS DEBIDO A DESACUERDOS LOGICOS EN RELACION A LA MEJOR MANERA DE HACER LAS COSAS, EL PUNTO IMPORTANTE ES PENSAR QUE ESTOS PUEDEN SER RESUELTOS FAVORABLEMENTE. LOS CONFLICTOS NO SE DEBEN ESCONDER SINO QUE SE DEBEN ENFRENTAR CON VALOR Y DECISION.

COMO SE PUEDE CONSTATAR, LA ORIENTACION 9.9 INTEGRA LAS NECESIDADES DE LOS INDIVIDUOS CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACION Y HACE POSIBLE OBTENER UNA ORGANIZACION VERDADERAMENTE EFECTIVA EN CONDICIONES DE SERVIR DE MEJOR MANERA LAS NECESIDADES DE ACCIONISTAS, TRABAJADORES, PROVEEDORES, CLIENTES, Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

N. EL ESTILO ADMINISTRATIVO

ES IMPORTANTE QUE CADA PERSONA QUE TRABAJA EN UNA ORGANIZACION, CONOZCA SU ESTILO ADMINISTRATIVO. SI ES JEFE, LE SERA MAS FACIL CONOCER EL IMPACTO DE SUS DECISIONES, OPINIONES, ETC. SI NO LO ES, ES INTERESANTE QUE SEPA LA FORMA EN QUE TRATA A SUS COMPAÑEROS Y QUE SE CONOZCA PARA CUANDO LLEGUE A MANEJAR ALGUN DEPARTAMENTO.

A CONTINUACION SE INCLUYE UNA SENCILLA PRUEBA DE AUTO-EVALUACION, PARA DETERMINAR EL ESTILO ADMINISTRATIVO. CABE MENCIONAR QUE NO HAY ESTILOS BUENOS NI ESTILOS MALOS, LO IMPORTANTE ES QUE LA PERSONA LOS COMPRENDA TODOS E IDENTIFIQUE EL SUYO PROPIO, ACTUANDO EN CONSECUENCIA DEPENDIENDO DEL MOMENTO Y DEL GRUPO CON EL QUE ESTE TRABAJANDO.

N. AUTO-EVALUACION DEL ESTILO ADMINISTRATIVO

LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACION SE MENCIONAN Y OBSERVARA QUE PARA CADA UNA DE ELLAS HAY 5 RESPUESTAS. USTED DEBERA PONER UNA CALIFICACION CON UN VALOR DE 1 A 5 A CADA UNO DE LOS INCISOS SEGUN SEA EL QUE MEJOR (1) LO DESCRIBE, O EL QUE MENOS (5) LO HACE.

1.- COMO UN JEFE RESPONSABLE POR LOS RESULTADOS USTED:

( ) a) BUSCA UN ACUERDO CON LOS DEMAS, MAS QUE EL COMO HACER LAS COSAS.

( ) b) BUSCA QUE LAS RELACIONES HUMANAS SE ESTABLEZCAN ENTRE LA GENTE.

( ) c) DEJA BIEN DEFINIDOS LOS PROCEDIMIENTOS.

( ) d) BUSCA EL EQUILIBRIO ENTRE UN GRADO ACEPTABLE DE PRODUCTIVIDAD SIN DESTRUIR LA MORAL DEL EQUIPO DE TRABAJO.

( ) e) LOGRA PARTICIPACION Y EL QUE TODO EL MUNDO SE INVOLUCRE.

2.- DECISIONES SOBRE PROBLEMAS DE TRABAJO:

( ) a) REFIERE EL PROBLEMA A OTROS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

( ) b) TRATA DE LOGRAR DECISIONES QUE SON EL RESULTADO DEL DEBATE Y DELIBERACION DE AQUELLOS QUE TIENEN HECHOS RELEVANTES Y CONOCIMIENTOS.

( ) c) DEPENDE DE SUS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA.

( ) d) BUSCA DECISIONES QUE EN SENTIDO GENERAL REFLEJEN LA IDEA Y OPINION DE OTROS.

( ) e) REPARA COMO PIENSAN OTROS Y POSTERIORMENTE TOMA LA DECISION POR SI MISMO.

3.- CUANDO SE ENCUENTRA EN CONFLICTO CON SUS SUPERIORES O COLABORADORES USTED USUSALMENTE:

( ) a) SE PLANTA Y TRATA DE SACAR ADELANTE SUS IDEAS.

( ) b) SE QUEDA QUIETO Y NO HABLA.

( ) c) TRATA DE ENCONTRAR QUE PIENSAN LOS OTROS ANTES DE EXPRESARSE USTED MISMO.

( ) d) PROCURA LOGRAR UN COMPROMISO RAZONABLE.

( ) e) COMUNICA SUS SENTIMIENTOS Y LA INFORMACION QUE DESEA.

4.- CUANDO SE ENCUENTRA EN CONFLICTO CON SUBORDINADOS.

( ) a) PERMITE UN PERIODO DE ENFRIAMIENTO HASTA QUE EXISTA LA POSIBILIDAD DE OTRA SOLUCION.

( ) b) TRATA DE SUAVIZAR EL PROBLEMA Y HACER ALGO PARA QUE DESAPAREZCA LA TENSION.

( ) c) EVITA EL VOLVERSE A INVOLUCRAR SACANDOLE LA VUELTA AL PUNTO.

( ) d) USA SU AUTORIDAD PARA PARAR EL CONFLICTO.

( ) e) TRATA DE INVOLUCRAR A LA GENTE PARA QUE ENTRE LOS DOS ACABEN CON LA DIFERENCIA.

5.- EN LO REFERENTE A LA CREATIVIDAD, USTED CREE QUE LA INNOVACION:

( ) a) ES MAS PROPICIA PARA UN SUPERVISOR QUE ACEPTA SIN CRITICAR LAS IDEAS QUE LE PRESTAN SUS SUBORDINADOS.

( ) b) ES MAS PROPICIA PARA UN SUPERVISOR QUE CREA COMPETENCIA ENTRE LOS EMPLEADOS MEDIANTE PREMIOS E INCENTIVOS.

( ) c) ES MAS PROPICIO PARA EL SUPERVISOR QUE CREA CONDICIONES COMO FOMETO DE IDEAS, U OTRAS MEDIDAS SIMILARES.

( ) d) ES MAS PROPICIO PARA EL SUPERVISOR QUE DEFINE EL PROBLEMA QUE NECESITA SOLUCION Y ESTABLECE CONDICIONES PARA EXPERIMENTACION Y RETRO-ALIMENTACION DE RESULTADOS.

( ) e) ES ALGO QUE EL SUPERVISOR NO PUEDE PROPICIAR O LOGRAR POR SUS ACCIONES, NO TIENE NINGUNA RELACION CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

EN LA SIGUIENTE MATRIZ, COLOQUE EN CADA CASILLA EL VALOR CORRESPONDIENTE DE SUS RESPUESTAS, POR EJEMPLO SI USTED EN LA PREGUNTA 1 INCISO E), PUSO UNA CALIFICACION DE 4, BUSCARA LA CASILLA ASIGNADA COMO 1E Y PONDRA EL VALOR DE 4 Y ASI SUCESIVAMENTE.

POR ULTIMO SUME LAS COLUMNAS DE LA MATRIZ Y CON ESE RESULTADO HAGA UN HISTOGRAMA EN LOS EJES COORDENADOS QUE SE INCLUYEN.

O. CUADRO 4

P R U E B A D E

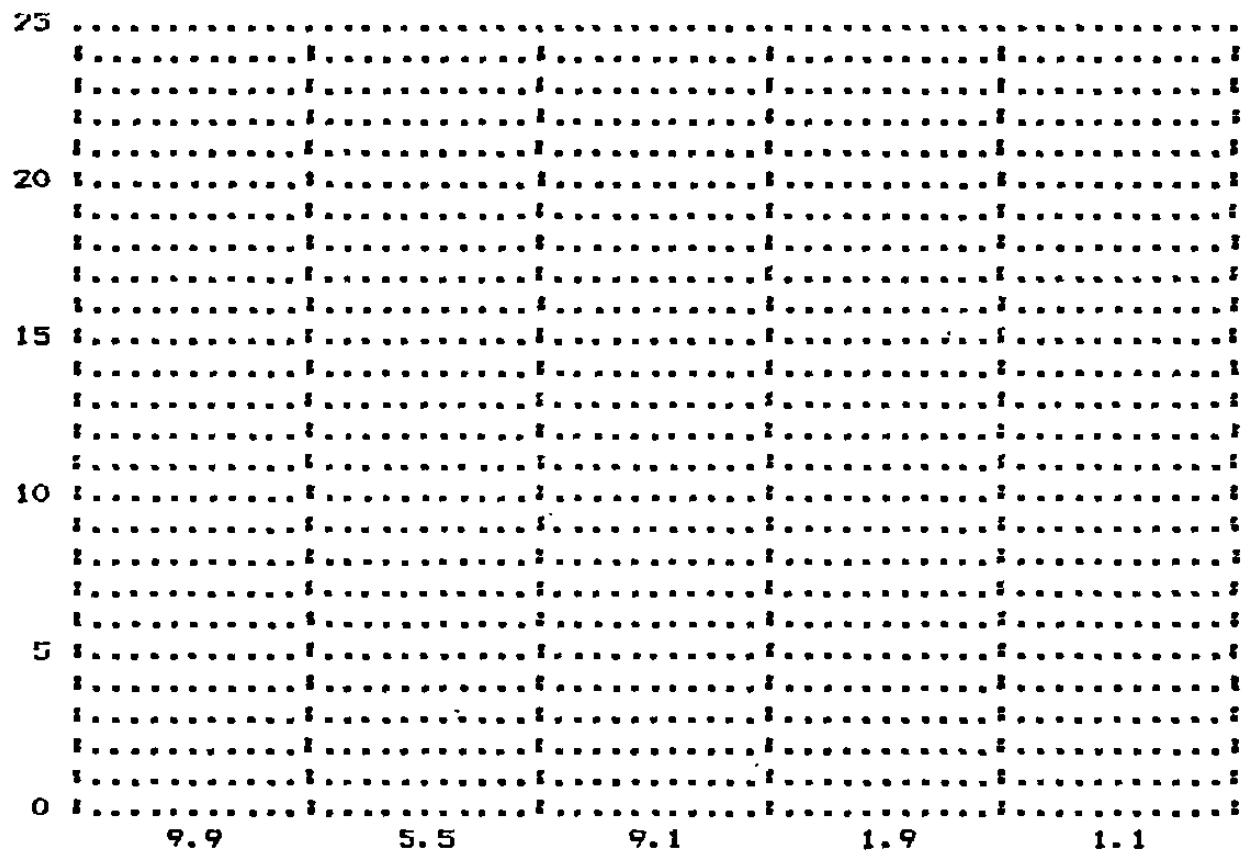
ESTILOS ADMINISTRATIVOS

CUADRO DE VALORES

	1E	1D	1A	1B	1C
	1B	2E	2C	2D	2A
	3E	3D	3A	3C	3B
	4E	4A	4D	4B	4C
	5D	5C	5B	5A	5E
SUMAS =>	9.9	5.5	9.1	1.9	1.1

P. CUADRO 5

HISTOGRAMA DE ESTILO ADMINISTRATIVO



CONCLUSIONES

EN TODAS LAS EMPRESAS, PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, O DE CUALQUIER OTRO TIPO, SE ENFRENTARAN GRAVES PROBLEMAS CON LA RESISTENCIA DE LA GENTE A LOS CAMBIOS, AUNQUE ESTOS CAMBIOS FINALMENTE REDUNDEN EN UN AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y EN LOGRAR UN MAYOR BIENESTAR PARA LA MAYORIA DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACION.

COMO SE MENCIONO ANTERIORMENTE, DEBEN TOMARSE EN CUENTA LOS PUNTOS DE VISTA DEL PERSONAL, QUE ELLOS SIENTAN QUE ESTAN PARTICIPANDO Y QUE SU OPINION, EN ALGUNA FORMA, INFLUIRA EN LOS CAMBIOS Y DECISIONES QUE SE VAYAN A REALIZAR. ESTO NO SIGNIFICA QUE SE DARA GUSTO EN TODAS LAS PREFERENCIAS DEL PERSONAL, PERO POR LO MENOS ESTARAN ENTERADOS DE LO QUE SE PIENSA HACER Y SERAN MENOS REACIOS AL CAMBIO, QUE SI SE HACE EN FORMA VIOLENTA.

LA IMPORTANCIA DE QUE TODOS PARTICIPEN Y OPINEN AL RESPECTO, RADICA EN PARTE EN QUE ALGUNAS PERSONAS, ESPECIALMENTE LOS JEFES, CREEN CONOCER A SU PERSONAL Y ACEPTARAN CUALQUIER CAMBIO QUE SE DISPONGA, EN FORMA COOPERADORA. MUCHAS VECES, ESE PERSONAL PUEDE APORTAR IDEAS BRILLANTES Y QUIZAS NO ESTAN DE ACUERDO EN LA FORMA DE LLEVAR LAS COSAS, DEBIDO A ERRORES DE SUS JEFES O A SU ESTILO DE MANDO, LO CUAL PUEDE DARSE A CONOCER AL TOMAR LAS OPINIONES EN GENERAL.

PARA ESTE TRABAJO, SE DIO LA INFORMACION BASICA PARA SISTELEON, PARA CONOCER SU ORGANIZACION, FUNCIONAMIENTO Y CARACTERISTICAS MAS IMPORTANTES, PUES ES EL ORGANISMO DONDE ESPECIALMENTE SE APLICARA ESTE TRABAJO.

ASIMISMO, SE ESTAN MANEJANDO LOS CONCEPTOS MAS IMPORTANTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Y SE ESTA PROPONIENDO LA ENCUESTA QUE DEBERA LEVANTARSE EN ESTA DEPENDENCIA.

LA DIRECCION GENERAL DEL ORGANISMO, TIENE GRAN INTERES EN LA APLICACION DE ESTA ENCUESTA, PARA CONOCER LA FORMA DE PENSAR, LAS IDEAS Y TODO LO CONCERNIENTE AL PERSONAL, PARA IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS, CON OBJETO DE AUMENTAR EL RENDIMIENTO, INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD Y UNA MAYOR INTEGRACION DEL PERSONAL CON SU TRABAJO.

EN EL PROCESO, LOS CAMBIOS SE TENDRIAN QUE IR HACIENDO GRADUALMENTE PARA QUE EL PERSONAL SE FUERA ADAPTANDO A ELLOS. QUIZAS EL PROCESO TARDE ALGUNOS ANOS, PUES SE CONOCERIAN LAS OPINIONES, SE IMPLEMENTARIAN ALGUNOS CAMBIOS, SE VERIA SU FUNCIONAMIENTO, SE APRECIARIAN LAS NUEVAS NECESIDADES, SE REALIZARIAN LOS AJUSTES PERTINENTES, Y SE ESTARIA MANEJANDO CON UNA RETROALIMENTACION POR LARGO TIEMPO, POR LO CUAL, POSIBLEMENTE LA ACTUAL ADMINISTRACION SOLAMENTE SIENTE LAS BASES PARA SU REALIZACION.

DEFINITIVAMENTE, COMO YA SE MENCIONO, DEBEN TOMARSE EN CUENTA, TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS; DIRECTIVOS, JEFES DE DEPARTAMENTOS Y PERSONAL EN GENERAL.

EN ESTE TRABAJO SE ESTAN DANDO LOS LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, QUE SE TIENE PENSADO LLEVAR A CABO EN SISTELEON.

FINALMENTE DEBE MENCIONARSE QUE ESTE PLAN SE PUEDE APLICAR EN CUALQUIER EMPRESA, HACIENDO LAS ADECUACIONES PERTINENTES, DE ACUERDO A SU ORGANIZACION Y A SU FUNCIONAMIENTO. DICHAS ADECUACIONES PODRAN SER MINIMAS EN ALGUNOS CASOS, PUESTO QUE YA SE TIENE EL PLAN GENERAL PARA SU FUNCIONAMIENTO.

BIBLIOGRAFIA

A U T O R	T E X T O
ARGYRIS, CHRIS.	LA DIRECCION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Ed. EL ATENEO. MEXICO, 1976.
BECKHORD, RICHARD.	ESTRATEGIAS Y MODELOS. SERIE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. MEXICO, 1973.
BERNAL, MIGUEL. BILLIE, T. ALBAN.	LECTURAS SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. NTL INSTITUTE FOR APPLIED. BEHAVIOR SCIENCE. WASHINGTON, 1972.
BENNIS, WARREN.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA,ORIGENES Y PERSPECTIVA. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. MEXICO, 1973.
BLAKE, ROBERT. MOUNTON, JANE.	EL GRID ADMINISTRATIVO. GULF PUBLISHING COMPANY. HOUSTON, TEXAS, 1964.
DIAZ BENAVIDES, MARIANO.	ANALISIS CONCILIATORIO TRANSACCIONAL. Ed. DIANA. MEXICO, 1975.
DRUCKER, F. PETER.	LA GERENCIA, TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS. Ed. EL ATENEO. MEXICO, 1975.
DRUCKER, F. PETER.	EL EJECUTIVO EFICAZ. Ed. SUDAMERICA. BUENOS AIRES, 1975.
FORDYCE, JACK. WEIL, RAYMOND.	METODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EJECUTIVOS. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. MEXICO, 1976.

HENRY, PAUL.
BLANCHARD, KENNETH.
LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.
Ed. TECNICA, S.A.
MEXICO, 1972.

LIFTON, WALTER M.
TRABAJANDO CON GRUPOS.
Ed. LYMUSA-WILEY.
MEXICO, 1972.

MARGUILES, NEWTON.
RAIA, ANTHONY P.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, VALORES, PROCESO Y TECNOLOGIA.
Ed. DIANA.
MEXICO, 1975.

Mc. GREGOR, DOUGLAS.
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.
Ed. DIANA.
MEXICO, 1969.

Mc. GREGOR, DOUGLAS.
MANDO Y MOTIVACION.
Ed. DIANA.
MEXICO, 1970.

Mc. GREGOR, DOUGLAS.
EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL.
Ed. DIANA.
MEXICO, 1970.

REYES PONCE, AGUSTIN.
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
(PRIMERA Y SEGUNDA PARTE).
Ed. LYMUSA.
MEXICO, 1976.

SCHEIN, EDGAR H.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONSULTORIO DE PROCESOS.
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.
MEXICO, 1973.

SIEGEL, LAURENCE.
PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL.
MEXICO, 1973.

SILICEO, ALFONSO.
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.
Ed. LYMUSA.
MEXICO, 1973.

STRAUSS, GEORGE.
SAYLES, LEONARD.
LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION.
HERRERO HERMANOS, SUCESORES.
MEXICO, 1973.

TREGOE, BENJAMIN.
KEPNER, TREGUE.
EL DIRECTIVO RACIONAL.
Ed. Mc.GRAW-HILL.
MEXICO, 1970.

WALTON, RICHARD.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONCILIACION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES.
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.
MEXICO, 1973.

VARIOS AUTORES.
DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACION.
Ed. IEE.
MEXICO, 1975.

VARIOS AUTORES.
PENSAMIENTO EMPRESARIAL MEXICANO.
Ed. AVANCE, S.A.
MEXICO, 1974.