

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

CSH

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ **DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL**

Tesina que presenta:

✓ **ANDREA LARRAGUIVEL SOSA**

✓ **PARA OBTENER EL TITULO EN
ADMINISTRACION**

Asesor:

Profra: Ma. Cristina Escobar Iturbe

autorizado por: Escobar

México D.F

Febrero, 1998.

INTRODUCCION

Para poder conocer el funcionamiento, estructura y sistemas de gestión que un sistema u organización lleva a cabo, es necesario echar un vistazo al contexto interno o externo dentro del cual se desarrolla, de modo que nos permita relacionar los factores que influyen directa o indirectamente en el establecimiento y formación de una organización.

El enfoque de este estudio es en materia organizacional y únicamente contempla el contexto interno del sistema. El objetivo fundamental es tratar de formular un esquema situacional del sistema en términos de administración o gestión. Para ello, se realiza una aplicación formal metodológica, que permite ordenar y conducir el estudio por fases, las cuales serán analizadas y detalladas más adelante.

Las fases que esta metodología plantea son las siguientes:

- 1.- Análisis del sistema.
- 2.- Descripción de la situación actual del sistema.
- 3.- Diagnóstico.
- 4.- Generación de alternativas.
- 5.- Evaluación de alternativas.
- 6.- Selección.
- 7.- Implantación.
- 8.- Control.

En este estudio se contemplan las primeras seis fases y con ello se cubre más de la mayor parte de los objetivos planteados que persiguen en su generalidad conocer de manera específica el contexto bajo el cual se maneja el sistema en cuestión, esto es, conocer los factores que amenacen impactar de manera positiva o negativa su funcionamiento, prever también futuros desequilibrios y con ello lograr anticiparse a las turbulencias que ofrecen siempre los factores sociales, económicos, políticos y sociológicos dentro de los cuales se enmarca la organización en estudio.

Todo el desarrollo de este estudio, se fundamenta básicamente en la Teoría que define los diferentes tipos de organizaciones según su giro y contexto en general, y en este caso la teoría nos delimita los aspectos a tocar, empezando por ubicar al sistema como una organización de tipo Mecánico o Burocrático..

ANTECEDENTES HISTORICOS

- 1906- Surge la especialidad de Irrigación con la iniciativa para reformar la entonces Escuela Nacional de Agricultura, ubicada en la Hacienda de San Jacinto, presentada por el Ing. Manuel R. Vera, donde se afirma que el drenaje y los riegos deben ser parte constituyente de los planes de estudio.
- 1908- Se consolida la especialidad al crearse la carrera de Ingeniero Agrónomo e Hidráulico, lo que puede interpretarse como un reconocimiento de la importancia del riego en el desarrollo económico de México.
- 1924- Se establece con el nombre específico de ESPECIALIDAD DE IRRIGACIÓN, cuando se reestructura el plan de estudios, a raíz del traslado en 1924, de la Escuela Nacional de Agricultura de San Jacinto a la ex-hacienda de Chapingo.
- 1928- Hasta esta fecha estuvo vigente el plan que incluía, en la especialidad de Irrigación, seis materias que se acomodaron como optativas del sexto año en adelante, todo lo anterior con la escuela primaria como único requisito.
- 1929- Continúa la evolución de la especialidad de Irrigación con la modificación del plan de estudios, cuando se amplian los años de especialización a tres, quedando cuatro años como generales con el objeto de impartir algunos cursos necesarios a cada especialidad.
- 1937- Hasta este año estuvo vigente el plan anterior, ya que el 19 de julio los estudiantes se declararon en huelga demandando un mejoramiento del plan de estudios referente a materias básicas, de cultura general y adecuación de materias y especialidades; también se demanda el establecimiento de prácticas para algunas asignaturas y la organización periódica de viajes de estudio a distintas regiones del país.
- 1957- Se crean los Departamentos de Enseñanza e Investigación estableciéndose como objetivo principal del Departamento de Irrigación, la formación de profesionales capaces de planificar y manejar los recursos hídricos, con fines de riego.
- 1961- Se modifica una vez más el plan de estudios, ahora con el objeto fundamental de mejorar la enseñanza en el riego y drenaje agrícola, así como el de conocer los métodos de mejoramiento de los suelos de acuerdo a las características de salinización.
- 1971- La Academia del Departamento de Irrigación, como órgano responsable de la orientación y del nivel académico de esa época, acordó suprimir del plan de estudios algunas materias, para dar cabida a otras para orientar a los estudiantes en los aspectos agronómicos e investigación en riego.

-
- 1974- El 30 de diciembre se crea la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) por la ley publicada en el diario oficial de esta fecha.
- 1977- Se plantea la reestructuración de la Especialidad de Irrigación en tres áreas de estudio: Aprovechamiento de Recursos Hidráulicos, Riego y Drenaje y Construcciones Agrícolas. También se llevó a cabo una revisión de las cargas académicas para llegar a programas más equilibrados en cada semestre.
- 1981- Se lleva a efecto una nueva reestructuración del plan de estudios, la que tuvo como base el análisis de las materias que agrupaban cada sección, se modificaron materias y se agruparon otras como Evaluación de Proyectos e Introducción al Cómputo Electrónico.
- 1988- 89- Se trabaja en los estudios relativos a la formación de la División de Ingeniería Agrícola, donde se ubicará el Departamento de Irrigación, conjuntamente con otros Departamentos afines y se hará una reestructuración de los planes de estudio, con objeto de buscar una optimización en el uso de los recursos disponibles y lograr el establecimiento de los cursos de postgrado. Todo ello como necesidades y condiciones de trabajo de los egresados.

ESTRUCTURA ORGANICA

1.0.0.4	D.E.I.S. en Irrigación
1.0.0.4.0.0.0.1	Sec. de Aprovechamientos Hidráulicos
1.0.0.4.0.0.0.2	Sec. Construcciones Agrícolas
1.0.0.4.0.0.0.3	Sec. Matemáticas y Estadísticas
1.0.0.4.0.0.0.4	Sec. Meteorología Agrícola
1.0.0.4.0.0.0.5	Sec. Riego y Drenaje
1.0.0.4.1	Subdirección Académica
1.0.0.4.2	Subdirección de Investigación
1.0.0.4.3	Subdirección de Administración

ORGANIGRAMA

OBJETIVOS Y FUNCIONES

DIRECCION

OBJETIVO GENERAL

Impartir educación a nivel de Licenciatura y de Posgrado para formar personal docente, investigadores y técnicos con juicio crítico, que les permita realizar estudios para aprovechar eficientemente el recurso natural agua.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Planear en coordinación con las instancias que integran el Departamento, la estrategia de cambio y desarrollo que a corto, mediano y largo plazo sea necesaria.

Proyectar, diseñar, construir y operar obras hidráulicas para almacenar, concluir y cuantificar el agua.

FUNCIONES

Desarrollar la investigación que sustente la enseñanza teórica-práctica.

Desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación y el servicio.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley que crea la Universidad, del Estatuto General y sus reglamentos.

Convocar y presidir las sesiones del Consejo Departamental y vigilar el cumplimiento de los acuerdos que emanen de dicho organismo.

Representar al Departamento en todas sus relaciones externas y coordinar las relaciones internas, siendo el ejecutor de los acuerdos emanados del Consejo Departamental.

Coordinar las actividades de los distintos niveles y programas de enseñanza del Departamento y fomentar el intercambio con las demás dependencias universitarias.

Coordinar las actividades académicas, de investigación y administración del Departamento.

Asistir, cuando así lo requiera, a Congresos, Seminarios, Mesas Redondas, etc., que contribuyan a su formación profesional en beneficio del Departamento que representa.

Someter a consideración del Consejo Departamental, los presupuestos de ingresos y egresos del D.E.I.S.

Presentar ante el Consejo y Comunidad Departamental, un informe anual del mismo, que incluya Estados Financieros y de avance de los distintos programas.

Mejorar el presupuesto asignado, apoyándose en la Subdirección de Administración.

Realizar los informes periódicos que le sean solicitados por las diferentes instancias que conforman la Universidad.

Supervisar que el personal académico y administrativo cumpla adecuadamente con sus funciones.

Las demás que le señalen las disposiciones reglamentarias correspondientes.

SECCION DE APROVECHAMIENTOS HIDRAULICOS

OBJETIVO

Satisfacer los requerimientos de enseñanza, investigación y servicio que se refieren al aprovechamiento de los recursos hidráulicos, ya sean superficiales o subterráneos, tales como empresas derivadoras y de almacenamiento, equipos de bombeo, sistemas de conducción y distribución, así como lo relacionado al estudio, diseño y proyecto de sus estructuras.

FUNCIONES

Diseñar, construir y/o analizar modelos a escala de obras y estructuras hidráulicas que permitan la aplicación, control, manejo y utilización del agua en el campo.

Dar a conocer las principales líneas de investigación actuales en dispositivos hidrométricos, evaluación y calibración de aspersores gigantes para riego.

Caracterizar bombeos, índices de cavitación en medidores de gasto, generación de software, aforadores de placa y orificio en conductos a presión y cuantificación de aguas subterráneas.

Diagnosticar sobre la problemática de explotación del agua subterránea en diversos sitios de la República Mexicana.

Dar servicio para difundir los adelantos tecnológicos relacionados con el estudio del agua superficial y/o subterránea, así como responder a las solicitudes de atención de problemas bastante estudiados.

Proporcionar asesorías en los aspectos de prospección de agua subterránea, equipamiento de pozos profundos, diagnósticos sobre viabilidad de proyectos hidroagrícolas, estudios técnicos para incorporar tierras al riego, aforos de pozos para agua potable, diagnósticos sobre el funcionamiento de tuberías de conducción de agua potable, proyecto de diversas estructuras para el control, manejo y utilización del agua para riego.

SECCION DE CONSTRUCCIONES AGRICOLAS

OBJETIVO

Estudiar la infraestructura agropecuaria que proporcione un ambiente óptimo para el almacenamiento y procesamiento de los productos agrícolas, para la producción de especies ganaderas y vegetales en condiciones higiénicas y de seguridad durante el trabajo.

FUNCIONES

Impartir las materias correspondientes a esta sección.

Ofrecer a los productores agropecuarios asesoramiento en la planeación, diseño, evaluación y construcción de su infraestructura agropecuaria.

Coadyuvar al mejoramiento del medio rural.

Asignar profesores a actividades de servicio.

Completar el aprendizaje de los cursos.

Coordinar proyectos con la Subdirección de Investigación del Departamento.

Solicitar financiamiento para la realización de proyectos de investigación.

Proponer políticas de investigación.

SECCION DE MATEMATICAS Y ESTADISTICA

OBJETIVO

Proporcionar a los estudiantes los elementos matemáticos necesarios para el mejor análisis y comprensión de los fenómenos que se pueden presentar en las diferentes áreas de especialidad de Irrigación, durante su formación académica y en general dentro de la agronomía.

FUNCIONES

Discutir y proponer los programas correspondientes a los cursos de matemáticas, estadística y programación que se ofrecen en el Departamento.

Impartir dichos cursos, así como también los cursos de servicio que solicitan otros Departamentos.

Organizar Seminarios sobre matemáticas aplicadas.

Dar asesorías a alumnos y profesores que lo soliciten, para apoyar sus trabajos de Tesis e Investigación, ya que la Sección cuenta con una unidad de cómputo.

SECCION DE METEOROLOGIA

OBJETIVO

Satisfacer los requerimientos de enseñanza, investigación y servicio en meteorología agrícola a fin de que el alumno tenga los conocimientos necesarios para comprender los cambios fenológicos de los cultivos y el efecto benéfico o perjudicial de los elementos del clima.

FUNCIONES

Impartir la materia correspondiente a esta área.

Formular el programa semestral de actividades docentes.

Realizar el programa de investigación.

Asesorar a los alumnos en trabajos de investigación que corresponden y están relacionados con esta área.

Impartir conferencias dentro de la Universidad, así como a diversas Instituciones y Organismos.

Dar asesoramiento en la instalación de estaciones meteorológicas a las Instituciones que lo soliciten.

Supervisar las actividades que realiza el personal administrativo.

Tomar datos meteorológicos.

Elaborar la estadística de los datos meteorológicos.

Reportar mensualmente la estadística de los datos meteorológicos obtenidos al Servicio Meteorológico Nacional.

Elaborar mensualmente el Boletín climatológico que reporte dentro de la misma Universidad y otras Instituciones.

Dar servicio de información de la estadística meteorológica de los datos a todas las instancias de la UACH, así como organismos que lo soliciten.

Dar mantenimiento a la estación y al equipo para su buen funcionamiento.

SECCION DE RIEGO Y DRENAJE

OBJETIVO

Enseñar, investigar y dar servicio en aspecto teórico-práctico, a fin de que el alumno tenga conocimiento de todo lo relacionado con los problemas de Irrigación, drenaje y salinidad en áreas agrícolas.

FUNCIONES

Impartir cátedras relacionadas con la Sección.

Impartir materias de servicio en diferentes Departamentos.

Asesorar Anteproyectos y trabajos de Tesis.

Asesorar Proyectos de Investigación.

Realizar Investigaciones.

Proporcionar servicio a las comunidades rurales.

SUBDIRECCION ACADEMICA

OBJETIVO

Coadyuvar a la formación de profesionales de la especialidad de Irrigación conforme a los programas académicos y de investigación vigentes.

FUNCIONES

Programar cursos, seminarios, conferencias, entre otros, para el perfeccionamiento y actualización del personal docente y alumnos del DEIS.

Programar y supervisar los cursos de Educación Continua.

Programar y supervisar los viajes de estudio.

Programar con anticipación en coordinación con las áreas académicas, los horarios y asignar a los profesores los cursos de especialidad y servicio.

Poner en práctica los reglamentos establecidos por la Dirección General Académica.

Realizar cada bimestre reuniones para analizar los avances de los cursos, a fin de detectar a tiempo irregularidades y dar soluciones para poder cumplir con los programas de los calendarios establecidos por la Dirección Académica.

Proponer mecanismos de evaluación de profesores.

Coordinar las actividades de la biblioteca del Departamento.

Reportar a la Dirección General Académica las calificaciones, altas, bajas y cambios de especialidad de los alumnos.

Participar en la selección y admisión del personal docente.

Vigilar que se cumplan los programas de estudio, prácticas y demás actividades académicas del DEIS reportando cualquier anomalía a la Dirección.

SUBDIRECCION DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO

Organizar, orientar y supervisar las actividades de investigación que se generan en el Departamento, a fin de coordinar las actividades de servicio y difusión.

FUNCIONES

Someter a consideración del Consejo Departamental las modificaciones necesarias sobre políticas de investigación.

Coordinar el desarrollo de la investigación científica, básica y tecnológica ligada a la docencia para obtener el mejor aprovechamiento económico y social de los recursos agropecuarios.

Proporcionar la libre investigación a través de la participación de alumnos y personal académico en un proceso educativo a todas las corrientes del pensamiento.

Apoyar a la formación de profesionales de alto nivel conforme a los programas académicos y de investigación.

Pugnar porque las innovaciones científicas y tecnológicas lleguen oportunamente al sector rural, a fin de promover el cambio social para lograr un mejor nivel económico y cultural de sus miembros.

Coordinar al Comité Editorial del Departamento y al Area de Publicaciones.

Revisar periódicamente los proyectos de investigación y aprobar aquellos que se ajustan a ramas establecidas por el Consejo Departamental.

Orientar, programar y supervisar las actividades de servicios en que participe el Departamento.

Proponer al Departamento, prioridad en la asignación de los recursos destinados a la Investigación.

Colaborar con la biblioteca para la formación y actualización de un archivo de proyectos de investigación.

Organizar eventos que permitan la difusión de los trabajos de investigación que se realizan.

SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

OBJETIVO

Coadyuvar en las funciones sustantivas del Departamento, asignando los recursos humanos, materiales y presupuestales, para la formación de profesionales especializados en Irrigación.

FUNCIONES

Plantear al Director del DEIS y Consejo Departamental, sistemas contables y administrativos que permitan obtener un mejor aprovechamiento de los Recursos.

Elaborar el anteproyecto del presupuesto y presentarlo ante el director del Departamento para la consideración del Consejo Departamental.

Diagnosticar en coordinación con las áreas, las necesidades a mediano y largo plazo, para lograr un crecimiento armónico del DEIS.

Gestionar y conseguir las facilidades necesarias para la realización de los viajes y prácticas de estudio, los trabajos de campo y los servicios de asistencia médica.

Gestionar previa aprobación del Consejo Departamental, la contratación del personal y la adquisición de materiales y equipos.

Coordinar las necesidades que se generen en las áreas académicas y administrativas para elaborar el presupuesto del DEIS.

Coordinar con las demás Subdirecciones el adecuado cumplimiento de los objetivos del DEIS.

Llevar el control de todo el personal que labora en el DEIS

Presentar un informe del ejercicio de presupuesto, mensual o bimestral.

Optimizar el uso adecuado de los fondos adicionales de que disponga el DEIS.

Supervisar que se realice el correcto control del almacén de materiales del DEIS.

Supervisar el mantenimiento, reparación y limpieza de las instalaciones del DEIS.

Controlar la erogación presupuestal del DEIS.

DESCRIPCION DE LA SITUACION REAL OBSERVADA

El Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Irrigación, es un área que forma parte de la estructura orgánica y funcional de la Universidad Autónoma Chapingo. Es un Departamento que, como su nombre lo indica se encarga de la enseñanza, investigación y servicio de la especialidad en Irrigación, por tanto se imparten clases, se investigan cuestiones relacionadas con el agua y se realizan prácticas de trabajo en el medio rural con el fin de dar solución a la problemática que éste pueda presentar.

Este Departamento, para su mejor funcionamiento tiene delegadas tareas por secciones y áreas específicas. Por ejemplo, cuenta con su propia Dirección General conformada actualmente por tres personas: el Director del Departamento, un Analista Especializado y una Secretaria Ejecutiva. Ellos laboran en una oficina propia de la Dirección. El Director es además, profesor de la Especialidad; asimismo, el analista especializado, tiene una gran diversidad de funciones. La secretaria es a quien se dirigen los estudiantes, profesores y cualquier otra persona que solicite servicios que a la Dirección le competen.

Adjunta a la Dirección, está la Subdirección de Investigación, la Académica y la Administrativa. En la Subdirección Académica laboran dos personas: el Subdirector Académico y una Secretaria Ejecutiva, quien está próxima a jubilarse, por tanto conoce de lleno las funciones que se realizan en dicha Subdirección, aunque no específicamente el objetivo de la misma.

La Subdirección de Investigación está conformada por cuatro personas: el Subdirector de Investigación, un Analista de Estudios Profesionales, un personal de Administrativo y una Secretaria Ejecutiva. Solicité el llenado de una encuesta a los integrantes de esta Subdirección, pero la Secretaria y la persona de Apoyo Administrativo, desconocían cuestiones relacionadas con funciones y objetivos de su puesto, “conocen lo que deben hacer por rutina”; además detecté poca disponibilidad para hacer algo ajeno a lo que les corresponde, en este caso el llenado de la encuesta. Como un aspecto aparte, no observé equipo de cómputo en esta oficina.

Finalmente la Subdirección Administrativa está integrada por cuatro empleados: el Subdirector Administrativo, un Jefe de Oficina, un Responsable de Mesa y una Secretaria. Pude observar mayor asistencia y disposición de respuesta a algunas preguntas, del personal que ahí desempeña sus funciones; el Subdirector es también Catedrático de la Especialidad, asimismo, tiene el compromiso de asistir a juntas y reuniones generales de la UACH.

Al igual que la Dirección del Departamento las tres Subdirecciones ya mencionadas, tienen su propia oficina y a su vez algunos miembros de las tres Subdirecciones tienen un cubículo particular donde ejercen su labor la mayor parte del tiempo.

Este Departamento también cuenta con seis secciones específicas, a saber: Sección de Aprovechamientos Hidráulicos, S. de Riego y Drenaje, S. de Meteorología Agrícola, S. de Construcciones Agrícolas, S. de Geohidrología y S. de Matemáticas y Estadística. Cada una de estas secciones tiene su propio Jefe de Sección, Catedráticos y Personal Técnico y Administrativo de apoyo.

Al recurrir al Manual de Organización del Departamento, para poder conocer formalmente la estructura orgánica, puestos de trabajo, número de trabajadores por sección, objetivos, funciones, observé que este manual no ha sido renovado desde 1990, por ende no arroja la información real a la fecha en algunas cuestiones, por ejemplo: actualmente existe una nueva Sección llamada Geohidrología. Asimismo existen catedráticos y personal administrativo que ya no trabajan en el Departamento por causas personales, por tanto se ha incrementado o disminuído personal en algunas áreas en general.

Un aspecto no menos importante que habría que mencionar es el relacionado con la asistencia del personal. He podido darme cuenta que dicho aspecto tiene que ver un poco con cuestiones de “concesiones” o “tratos”, es decir, algunos Catedráticos o cualquier otro personal establecen su forma de trabajo, por ejemplo fuera de la Institución o en ciertos horarios específicos según su necesidad o comodidad, de hecho algunos puestos (Catedráticos) están definidos como: Tiempo Completo, Medio Tiempo o por Plaza.

Otro punto muy importante que cabe destacar, es que muchos de los empleados que colaboran en el Departamento no tienen una imagen integral de sus funciones de acuerdo con el puesto de trabajo -lo que ayuda a tener una visión completa y general de sus actividades y de la importancia de su puesto de trabajo dentro del Sistema-, menos aún del objetivo del área en donde ejercen su labor.

Para finalizar quisiera hacer la siguiente observación, me he dado cuenta que existe gran inconformidad en algunas personas, en cuestiones de organización, relaciones de trabajo, puestos de trabajo, falta de materiales y equipo moderno.

DIAGNOSTICO

Esta parte del estudio se enfoca esencialmente, a la elaboración de un **Diagnóstico Organizacional** del Departamento de Investigación, Enseñanza y Servicio de la especialidad en Irrigación de la Universidad Autónoma Chapingo.

La forma en que estructuré la recopilación de los datos, que sirven como base para detectar y establecer las causas que originan problemas -si es que éstos existen-, o mejoras en los procesos de organización de este Departamento, está dada de la siguiente manera:

Anteriormente hice referencia a la estructura orgánica del Departamento. Había dicho que éste, está conformado por una Dirección General, tres Subdirecciones: Investigación, Administrativa y Académica; y seis Secciones: Geohidrología, Matemáticas y Estadística, Riego y Drenaje, Meteorología Agrícola, Construcciones Agrícolas y Aprovechamientos Hidráulicos.

Ahora bien, diseñé un cuestionario (ver en siguiente hoja) en el que se contemplan en forma *sustantiva* los elementos organizacionales ya mencionados (preguntas: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18) por lo que en primera instancia analizaré lo referente a este apartado, dejando para una etapa posterior las cuestiones personales de cada empleado (preguntas: 1, 2, 2', 3, 4, 4', 5, 6, 19, 20), las cuales pretendo relacionar, con el fin de encontrar aquellas variables que no siendo aparentemente formales, influyen de manera significativa en el desempeño de cada trabajo.

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios, medí primeramente, a la población total y posteriormente, establecí el tamaño muestral de dicha población; asimismo determiné el tamaño poblacional de cada pequeña área o sección y el tamaño muestral de cada una de ella, quedando estos datos de la siguiente manera:

Departamento de Enseñanza, Investigación y Servicio en Irrigación.

CUESTIONARIO-ENTREVISTA

AREA: Sección Geohidrología

1. Nombre _____
2. Edad _____ Sexo _____
3. Estado Civil _____
4. Tiene hijos _____ Cuántos _____
5. Tiene casa propia _____
6. Lugar de residencia _____
7. Fecha en que ingresó al Departamento _____
- 8.Cuál es su Puesto de Trabajo _____
9. Cómo se siente con su Puesto de Trabajo _____
- 10.Cuál es el objetivo fundamental que persigue la Sección de Geohidrología _____
11. Cuenta ud. con los elementos materiales necesarios para el logro de su objetivo?
si no porque _____
12. Piensa ud. que su objetivo marcha paralelamente con el momento tecnológico y científico de nuestro país?
si no porque _____
13. Cuáles son las principales funciones que se realizan en la Sección de Geohidrología _____

14. El personal que colabora con ud. en la Sección le es suficiente para llevar a cabo las funciones anteriores?
si no porque _____

15. Cómo califica ud. el desempeño de dichas funciones dentro de la Sección? _____

16. Existen algunas disposiciones legales y reglamentarias a las que la Sección de Geohidrología esté sujeto? _____

17. Cree ud. que las políticas de la Institución le permitan planear a futuro su estancia en la misma? _____

18. Se ha marcado ud. un proyecto de carrera en la Institución a largo plazo? _____

19. Piensa ud. seguir radicando en un futuro en el Estado de México? _____

20. Qué espera ud. de la Institución? _____

	Población total	Tamaño muestral
DIRECCION	3	1
SUB. INVESTIGACION	4	3
SUB. ACADEMICA	2	3
SUB. ADMINISTRATIVA	4	3
SEC. GEOHIDROLOGIA	4	3
SEC. MAT. Y ESTAD.	10	3
SEC. RIEGO Y DRENAJE	30	4
SEC. CONSTRUCCIONES	9	2
SEC.	10	3
APROVECHAMIENTOS		
TOTAL	85	

Ya que obtuve los tamaños correspondientes, procedí a elaborar un cuadro de frecuencias en el que asenté los datos obtenidos de cada una de las respuestas del cuestionario aplicado. Saqué *promedios* en el caso de las respuestas numéricas tales como **Edad, Número de hijos y Antigüedad en el puesto de trabajo** y *porcentajes* en el caso de que la respuesta fuera afirmativa, negativa, abstención o calificación, con base en la mayor frecuencia obtenida. Este cuadro refleja un panorama general de las frecuencias.

Ahora bien, cierto es el hecho de que no necesariamente deben detectarse problemas sino también aspectos susceptibles de mejoras, sin embargo, para el segundo caso, tales aspectos deben entonces aparecer como más débiles -sin llegar a ser problemas- de modo que puedan perfeccionarse. En el caso de la investigación en cuestión Sí se detectaron varias fallas, por lo que los porcentajes y promedios obtenidos se sacaron con base en las frecuencias de negatividad, ambigüedad o abstención, no así, las frecuencias que arrojaban apreciaciones afirmativas o positivas.

Para fines de interpretación posterior formulé un cuadro, que indica únicamente el dato del promedio y porcentaje de las frecuencias, señalando las celdas que reflejan un porcentaje alto de negatividad, ambigüedad, abstención y calificación negativa .

Después de estudiar detenidamente el cuadro pude notar que los datos correspondientes a las columnas 1,2,3,4,5,6,7 y 8 no son enjuiciables por el momento, ya que únicamente representan algunas características personales de cada empleado; pero hice hincapié, como ya mencioné anteriormente, en los aspectos en materia organizacional, que son las columnas 9,10,11,12,13,14,15,16,17 y 18. Ahora bien, aún no he jerarquizado la problemática, únicamente he resaltado aquellos aspectos que muestran un alto porcentaje de negatividad, abstención o calificación.

A continuación presento un segundo cuadro en el que se podrán apreciar los problemas ya jerarquizados. El criterio tomado fue el siguiente: de las 10 áreas de las que se conforma el Departamento obtuve el porcentaje total de las áreas que presentan un alto grado de **negatividad, abstención o calificación negativa o regular**, o bien, de las celdas que resalté, saqué los porcentajes más altos que presentan las mismas características.

Concepto	%	Jerarquización
Grado de aceptación del puesto	30%	5º lugar
Conoce el objetivo de su área	30%	5º lugar
Cuenta con material de trabajo necesario	70%	2º lugar
Cuenta su área con tecnología de punta	80%	1º lugar
Conoce sus funciones personales	10%	6º lugar
Cuenta con recursos humanos necesarios	50%	3º lugar
Como califica el desempeño de las funciones	50%	3º lugar
Conoce las reglas y normas de su área	40%	4º lugar
Tiene un plan de carrera en la institución	50%	3º lugar
Piensa seguir radicando en el mismo lugar	10%	6º lugar

Haciendo una interpretación de los datos obtenidos en los cuadros 1 y 2, puedo decir que los aspectos ya jerarquizados, sus respectivos porcentajes y las áreas en que se presentan con mayor frecuencia quedan establecidos de la siguiente manera:

NOTA: Las áreas no mencionadas reflejan un alto porcentaje de satisfacción, es por ello que se omiten en las siguientes tablas.

1º Cuenta con Tecnología de punta el área o sección en la que ud. labora?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Subdirección Administrativa:	el 100% contestó NO
2. Sección Matemáticas y Estadística:	el 66% contestó NO
3. Subdirección Académica:	el 50% contestó NO y el 50% contestó SI
Sección Riego y Drenaje:	el 50% contestó NO y el 50% contestó SI
Sección Construcciones Agrícolas:	el 50% contestó NO y el 50% contestó SI
4. Sección Meteorología Agrícola:	el 50% contestó NO y el 50% No Contestó
Subdirección de Investigación:	el 33% contestó NO, 33% SI y el 33% N.C.
5. Dirección:	el 100% No Contestó
6. Sección Geohidrología	el 100% contestó SI

Esto me dice, que la situación que primeramente se debe enfrentar es la **falta de tecnología de punta**, y esto se traduce en una situación obsoleta que conduce a condiciones de **eficiencia mínimas o nulas**, que tienen que ver con: **PRODUCTIVIDAD, RENDIMIENTO, APROVECHAMIENTO**; asimismo con niveles de eficacia bajos que tienen que ver con: **EL GRADO DE ACEPTACION Y DEMANDA POR PARTE DEL CLIENTE (mercado de estudiantes), CONTROL DE CALIDAD, COMPETITIVIDAD, ADAPTACION DEL SISTEMA.**

Básicamente es en la Subdirección Administrativa y en la Sección de Matemáticas y Estadística-, en donde se presenta este problema con mayor frecuencia, ya que el 100% de los empleados que laboran en la Subdirección Administrativa demandan el empleo de dicha tecnología, asimismo opinan que *la falta de ésta se debe a la baja asignación de presupuesto para la misma* ; en el caso de la Sección de Matemáticas y Estadística el 66% demanda el empleo de tecnología de punta -está conformado por Profesores-Investigadores- y el 33% restante, que representa un mínimo porcentaje, está conformado por una secretaria, la cual no demanda el uso de este elemento.

En las siguientes tres áreas que son: la Subdirección Académica, La Sección de Riego y Drenaje y La Sección de Construcciones Agrícolas, observé que el 50% de los empleados contestaron que NO cuentan con dicha tecnología, este porcentaje está conformado por Profesores-Investigadores y el otro 50% restante, que opinó que sí cuentan con este elemento, está conformado por secretarias, un jefe de laboratorio y un Jefe de Sección.

En la Sección de Meteorología Agrícola el 50% contestó que NO -conformado por Técnicos Laboratoristas- y el otro 50% NO CONTESTO -conformado por Auxiliares Técnicos de Investigación; para el caso de la Subdirección de Investigación el 33% contestó que NO -integrado por el Subdirector de Investigación-, el 33% contestó que SI -integrado

por un Analista de Estudios Profesionales- y el otro 33% NO CONTESTO -integrado por un Secretaria.

Finalmente, en la Dirección del Departamento el 100% NO CONTESTO -conformado éste por un Analista Especializado-; ésto hace pensar que desconoce la situación.

Nota: Los porcentajes aquí mencionados están tomados con base en el tamaño muestral que en un principio se estableció.

2º Cuenta con material de trabajo necesario?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Geohidrología:	el 100% contestó NO
Sección Riego y Drenaje:	el 100% contestó NO
2. Sección Meteorología Agrícola:	el 75% contestó NO
3. Subdirección Administrativa:	el 66.6% contestó NO
Sección Matemáticas y Estadística:	el 66.6% contestó NO
4. Sección Construcciones Agrícolas:	el 50% contestó NO y el 50% SI
5. Dirección:	el 100% NO CONTESTO

Un segundo problema que hay que atender, es el que corresponde a la **cantidad de recursos materiales que el empleado requiere para llevar a cabo su función de una manera más eficiente**. Al igual que en el caso anterior, la falta de este elemento conduce a niveles de eficiencia y eficacia bastante bajos; la causa de este problema también se debe a **la falta de presupuesto que se destina para este aspecto**. Suena paradójico saber que los instrumentos con los que se deben trabajar no existan dónde, cómo y cuándo se necesitan y es **principalmente en la Sección Geohidrología y en la Sección Riego y Drenaje**, en donde se observa este detalle, ya que el 100% de los empleados de estas áreas opina que “NO cuentan con los materiales necesarios, suficientes y adecuados que la mayor parte de las ocasiones requieren”. En segundo lugar está la Sección Meteorología Agrícola en donde un 75% de los empleados contestó que NO cuentan con este material. En tercer lugar la Subdirección Administrativa y la Sección Matemáticas y Estadística en donde el 66.6% contestó que NO cuentan con este material. En cuarto lugar la Sección Construcciones Agrícolas, en donde el 50% contestó NO y el 50% contestó que SI cuentan con este elemento y finalmente la Dirección en donde el 100% NO Contestó lo cual me lleva a la deducción de que se desconoce esta cuestión.

3° A. Cuenta su área con los recursos humanos necesarios?

B. Cómo califica el desempeño de las funciones en su área?

C. Tiene ud. un plan de carrera dentro de la Institución?

A. Cuenta su área con los recursos humanos necesarios?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Matemáticas y Estadística	el 100% contestó NO
2. Sección Geohidrología	el 66.6% contestó NO
3. Subdirección Académica	el 50% contestó NO y el 50% contestó SI
Sección Meteorología Agrícola	el 50% contestó NO y el 50% contestó SI
4. Dirección	el 100% NO contestó

Veo como un tercer aspecto a contemplar el relacionado con los recursos humanos. En este punto quise conocer que es lo que opinan los empleados al preguntarles que si el área de trabajo donde laboran cuenta con los recursos humanos necesarios. Observé una menor frecuencia, en general, de respuestas negativas, sin embargo, en la Sección Matemáticas y Estadística el 100% opinó que son insuficientes las personas que laboran en esa área en comparación con la carga excesiva de trabajo en cada uno de los puestos. Los empleados argumentan que la **causa se debe al hecho de NO INCREMENTAR NOMINA, PRESTACIONES, VIATICOS, Y OTROS BENEFICIOS QUE LA INSTITUCION OTORGA.**

Por ejemplo, la secretaria opinó que es demasiada la carga de trabajo que ella sola debe realizar y que en la mayoría de las ocasiones **hay retrasos en la entrega de documentos y otros trabajos importantes.**

Asimismo, los profesores-investigadores tienen que cubrir sus correspondientes clases, que son muchas para aquéllos que están contratados de tiempo completo y a veces les es imposible dedicarse a las cuestiones de investigación, o bien, hacer a un lado sus estudios de maestría o doctorado. El siguiente es el caso de la Sección Geohidrología, en donde el 66.6% contestó igualmente que son insuficientes las personas que colaboran en esa Sección.

En tercer lugar la Subdirección Académica y la Sección Meteorología Agrícola se encuentran bajo la misma situación, en donde el 50% contestó que NO y el otro 50% contestó que SI, lo cual se convierte en una situación indefinible. Finalmente en la Dirección se observó que el 100% NO contestó.

B. Cómo califica el desempeño de las funciones en su área?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Matemáticas y Estadística	el 66.6% contestó REGULAR
2. Subdirección Académica	el 50% contestó REGULAR y 50% BIEN
Sección Riego y Drenaje	el 50% contestó REGULAR y 50% BIEN
Sección Construcciones Agrícolas	el 50% contestó REGULAR y 50% BIEN
3. Dirección	el 100% NO contestó

También se tiene como un tercer problema, el que concierne al desempeño de las funciones. Aunque si bien es cierto que redujo la frecuencia de respuestas negativas, existen algunas áreas que opinan lo siguiente: la Sección de Matemáticas y Estadística arrojó un 66.6% con una respuesta de **REGULAR**, esto quiere decir, que el desempeño no es bueno ni malo, sino únicamente se realizan las funciones por el hecho de tener que realizarse y no porque **sea parte de las políticas tener un control de calidad estricto en el servicio** y esto finalmente conlleva a un menor nivel de **COMPETITIVIDAD**. Después se tiene que en la Subdirección Académica, la Sección Riego y Drenaje y la Sección Construcciones Agrícolas, el 50% contestó REGULAR y el otro 50% BIEN. Esto nos dice que hay un menor número de empleados que opinan que realmente el desempeño es bueno, en contraste con los que opinan REGULAR. Finalmente en la Dirección el 100% NO contestó, como ya había mencionado anteriormente, puedo decir que se desconoce la situación.

C. Tiene ud. un plan de carrera dentro de la institución?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Subdirección Académica	el 100% contestó NO
2. Sección Matemáticas y Estadística	el 66.6% contestó NO
Sección Aprovechamientos Hidráulicos	el 66.6 % contestó NO
3. Sección Meteorología Agrícola	el 50% contestó que no
4. Sección Riego y Drenaje	el 50% contestó NO y el 50% NO contestó

Finalmente otro problema que se posiciona en tercer lugar también, es el relacionado con la permanencia o plan de carrera de los empleados dentro de la Institución como una perspectiva a futuro.

Es muy importante conocer la opinión de los empleados sobre este aspecto ya que pudiera hacerse la siguiente consideración: si la respuesta es positiva, es decir, que el trabajador tiene en mente seguir laborando en el Departamento, podemos pensar que su desarrollo profesional ha sido bueno, que se siente satisfecho, que se siente motivado, que está dispuesto a seguir ejerciendo su función bajo las mismas circunstancias, aunque por otro

lado podríamos pensar también en la posibilidad de que sea su única y última alternativa y por ello no considere otros trabajos.

Lo anterior, bajo ese esquema (consideración), tiene que ver con los niveles de desempeño de las funciones realizadas, que anteriormente ya fueron descritos.

Puedo observar que las respuestas arrojadas a la pregunta en cuestión se distribuyeron de la siguiente manera: en la Subdirección Académica el 100% opinó que no tiene un Plan de Carrera dentro de la Institución; En la Sección Matemáticas y Estadística y en la Sección Aprovechamientos Hidráulicos el 66.6% contestó que no tiene un plan de carrera dentro de la Institución; en la Sección de Meteorología Agrícola el 50% contestó que no, y en la Sección Riego y Drenaje el 50% contestó que no y el 50% no contestó. Podrían ser estos empleados, en determinada situación, no considerados por la Administración en su Planeación Estratégica.

4° Conoce las reglas y normas de su área?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Aprovechamiento Hidráulicos	el 66.6% contestó NO
2. Sección Meteorología Agrícola	el 50% contestó NO
3. Subdirección Académica	el 50% contestó NO y el 50% SI
Sección Construcciones Agrícolas	el 50% contestó NO y el 50% SI

El siguiente problema considerado como cuarto, dado los porcentajes de respuesta, está el que se refiere al conocimiento de reglas y normas por parte de los empleados.

5° A.Cuál es el grado de aceptación de su puesto?

B. Conoce el objetivo de su área?

A.Cuál es el grado de aceptación de su puesto?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Construcciones Agrícolas	el 50% Contestó Bien y el 50% NO contestó
2. Subdirección Administrativa	el 33.3% MB, 33.3% Bien, 33.3% NO contestó
3. Subdirección Investigación	el 33.3% Exc., 33.3% B, 33.3% NO contestó

Podemos apreciar en igualdad de posición a los aspectos que hacen alusión al grado de aceptación del puesto que ocupa el empleado y al conocimiento de objetivos por área específica de trabajo. El primero, refleja porcentajes más bien confusos, no tanto negativos, es decir, las respuestas no indican desagrado por el puesto, sino únicamente que en cada una de estas tres secciones -arriba mostradas-, se dificulta la interpretación o se hace ambigua. En realidad se puede opinar que no es una situación tan preocupante ya que sólo tres secciones se desvían de la media muestral calificada como BIEN, en el orden ya señalado.

B. Conoce el objetivo de su área?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Matemáticas y Estadística	el 66.6% contestó NO
2. Sección Aprovechamientos Hidráulicos	el 100% contestó SI **
3. Dirección	el 100% contestó SI **

Anteriormente mencioné la igualdad de circunstancias de los problemas 5: A y B. Cabe hacer la siguiente nota. Claramente se ve en los datos de arriba que en la Sección Matemáticas y Estadística el 66.6% de los empleados NO conocen el objetivo general que persigue su Sección. Esto finalmente redundará en un problema para la Administración, ya que posiblemente los mecanismos o métodos de Inducción no han sido o fueron lo suficientemente consistentes para lograr el conocimiento del que se habla. Otra posibilidad, no menos importante recae en la propia responsabilidad e iniciativa del empleado por informarse.

En la Sección Aprovechamientos Hidráulicos y Dirección, pese a que el 100% dice conocer el objetivo de su área, me percaté de que tal conocimiento se debió a la lectura en ese momento de un folleto alusivo a la entrevista, suponiendo que contenía dicha información. Por tanto, asevero que puede existir duda o desconocimiento del concepto en cuestión.

6° A. Conoce sus funciones personales de trabajo?

B. Piensa seguir radicando en el mismo lugar?

A. Conoce sus funciones personales?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Riego y Drenaje	el 50% contestó NO y el 50% SI

B. Piensa seguir radicando en el mismo lugar?

<i>Area o Sección</i>	<i>Porcentajes</i>
1. Sección Construcciones Agrícolas	el 50% Contestó NO y el 50% SI

Como sextos y últimos problemas se tienen los que se refieren al conocimiento de funciones individuales de trabajo y otro que tiene que ver con la **perspectiva personal** a futuro de los trabajadores. Primero observamos que únicamente en la Sección Riego y Drenaje el 50% de los empleados NO conocen sus funciones y el 50% SI, por tanto, la situación se encuentra en un esquema fácil de manejar.

Con respecto al siguiente punto -¿Piensa seguir radicando en el mismo lugar?-, igualmente, sólo en una Sección, la de Construcciones Agrícolas se presentó el dilema entre SI y NO.

GENERACION DE ALTERNATIVAS

A continuación se procederá a enlistar algunas alternativas de solución a los problemas en cuestión, agrupando aquellos que se relacionan de acuerdo al tipo de situación a que se refiere, ya que la solución de algunos problemas puede ser compartida, es decir, la solución de unos dependen de la solución de otros. Se tienen, por tanto 3 grupos: *ii* se agrupan de acuerdo a características relacionadas con la destinación de Presupuesto con base en la Cultura Organizacional de la Institución; *iii* se agrupan de acuerdo con aspectos que tienen que ver con el desempeño, motivación y capacitación; *iv* se agrupan de acuerdo a situaciones de perspectiva a futuro.

ii) Problemas 1º, 2º y 3ºA: FALTA DE TECNOLOGIA DE PUNTA, MATERIAL DE TRABAJO INSUFICIENTE, RECURSOS HUMANOS INSUFICIENTES, respectivamente.

Alternativas de solución:

Invertir en cursos de capacitación y entrenamiento.

Predecir mejor las necesidades de la mano de obra, con el fin de evitar tiempos muertos.

Evitar el papeleo, mediante sistemas y redes computarizadas

Hacer reuniones frecuentes para escuchar las propuestas del personal

Remodelar las oficinas.

Invertir en activos fijos, tales como equipo de cómputo sofisticado y moderno.

Impartir cursos o diplomados en organización para llevar a cabo sistemas de administración ad hoc con los niveles de turbulencia, agresividad del medio ambiente y la capacidad de respuesta de la organización, que permitan planear estratégicamente a futuro.

Hacer **alto énfasis** en la selección del personal, no por amistad o parentesco sino con una educación académica de alto nivel.

iii) Problemas 3° B, 4°, 5°A y B y 6° A: DESEMPEÑO REGULAR DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN, DESCONOCIMIENTO DE NORMATIVIDAD, GRADO DE ACEPTACION DEL PUESTO SATISFACTORIO, CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS SATISFACTORIO, CONOCIMIENTO DE FUNCIONES SATISFACTORIO, respectivamente.

Alternativas de solución:

Elaborar Manual de Organización y Manuales de Procedimientos, y evitar así, desajustes en el trabajo, en casos de faltas, enfermedad o cualquier otra situación.

Crear una cultura organizacional que busque la innovación, creatividad, productividad, calidad, motivación en el servicio, a través de los círculos de calidad

Hacer un programa de INDUCCION al puesto y al área de trabajo, con objeto de orientar al empleado en cuanto a los objetivos de su área y a las funciones de su puesto.

Motivar al trabajador con pagos de gratificaciones dos veces por año, de acuerdo a resultados laborales y no únicamente por que está legislado.

Hacer Calificación de Méritos de dos a cuatro veces al año para apreciar el desempeño del trabajador y hacerle saber a éste su calificación para que la considere.

iv) Problemas 3° C y 6° B: NO DEFINIDO PLAN DE CARRERA A FUTURO DENTRO DE LA INSTITUCION, SEGUIR RADICANDO EN EL MISMO LUGAR, respectivamente.

Alternativas de solución:

Promover al empleado a mejores puestos, o rotarlo con cierta frecuencia para evitar que caiga en aburrimiento o monotonía.

Establecer sistemas de vales de gasolina, despensa y otras bonificaciones.

Ofrecer becas de estudio, de comida, de libros, a los empleados y a los hijos de éstos, bajo ciertos requisitos.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS

ii) Problemas 1º, 2º y 3ºA: FALTA DE TECNOLOGIA DE PUNTA, MATERIAL DE TRABAJO INSUFICIENTE, RECURSOS HUMANOS INSUFICIENTES, respectivamente.

Alternativas viables y/o factibles:

Invertir en cursos de capacitación y entrenamiento.

Predecir mejor las necesidades de la mano de obra, con el fin de evitar tiempos muertos.

Evitar el papeleo, mediante sistemas y redes computarizadas

Hacer reuniones frecuentes para escuchar las propuestas del personal

Remodelar las oficinas.

Alternativas no viables y/o no factibles:

Invertir en activos fijos, tales como equipo de cómputo sofisticado y moderno.

Impartir cursos o diplomados en organización para llevar a cabo sistemas de administración ad hoc con los niveles de turbulencia, agresividad del medio ambiente y la capacidad de respuesta de la organización, que permitan planear estratégicamente a futuro.

Hacer **alto énfasis** en la selección del personal, no por amistad o parentesco sino con una educación académica de alto nivel.

Justificación

Al estar estudiando a esta Institución, puedo hacer las siguientes formulaciones teóricas:

Primero: Puedo ubicar a la Institución bajo un Sistema de Administración que busca llamarse Burocrático, el cual contempla relaciones mecánicas entre cada una de las partes, además de tener éstas una función específica que realizar; existe una división del trabajo, una autoridad centralizada. Se instruye al trabajador para que actúe como una máquina y haga las veces de ésta; es un excelente sistema cuando se tiene un entorno estable y cuando hay una tarea específica que realizar, como es el caso de una Universidad. Sin embargo, considero que en realidad la Institución en cuestión no pretende perfeccionar este sistema y se perciben muchas carencias entre ellas, la de una Cultura Organizacional que piensa en el

progreso y en el liderazgo. Más aún encuentro difícil que se quisiera invertir en tecnología de punta de sistemas computarizados, ya que éstos desplazarían a los recursos humanos que en este caso resultan poco costosos (es por eso que el nivel educativo que se exige para puestos administrativos no es alto), ni mucho menos invertirían en algo que constantemente está cambiando y resulta obsoleto en un periodo corto de tiempo y por tanto, representan costos muy elevados.

Asimismo resulta muy costoso invertir en conocimientos que vayan a la vanguardia con el mundo organizacional actual.

iii) Problemas 3° B, 4°, 5°A y B y 6° A: DESEMPEÑO REGULAR DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN, DESCONOCIMIENTO DE NORMATIVIDAD, GRADO DE ACEPTACION DEL PUESTO SATISFACTORIO, CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS SATISFACTORIO, CONOCIMIENTO DE FUNCIONES SATISFACTORIO, respectivamente.

Alternativas viables y/o factibles:

Elaborar Manual de Organización y Manuales de Procedimientos, y evitar así, desajustes en el trabajo, en casos de faltas, enfermedad o cualquier otra situación.

Hacer un programa de INDUCCION al puesto y al área de trabajo, con objeto de orientar al empleado en cuanto a los objetivos de su área y a las funciones de su puesto.

Hacer Calificación de Méritos de dos a cuatro veces al año para apreciar el desempeño del trabajador y hacerle saber a éste su calificación para que la considere.

Alternativas no viables y/o no factibles:

Crear una cultura organizacional que busque la innovación, creatividad, productividad, calidad, motivación en el servicio, a través de los círculos de calidad

Motivar al trabajador con pagos de gratificaciones dos veces por año, de acuerdo a resultados laborales y no únicamente por que está legislado.

Justificación

Puedo considerar estas dos alternativas como NO VIABLES Y/O NO FACTIBLES debido a la ya mencionada Cultura Organizacional que define a esta Institución.

Por otra parte, la baja asignación del presupuesto NO permite gratificar a los empleados más allá de lo que la propia Legislación establece como obligatorio, de modo que por ese lado no es posible motivar a los trabajadores.

iv) Problemas 3° C y 6° B: *NO DEFINIDO PLAN DE CARRERA A FUTURO DENTRO DE LA INSTITUCION, SEGUIR RADICANDO EN EL MISMO LUGAR, respectivamente.*

Alternativas viables y/o factibles:

Promover al empleado a mejores puestos, o rotarlo con cierta frecuencia para evitar que caiga en aburrimiento o monotonía.

Establecer sistemas de vales de gasolina, despensa y otras bonificaciones.

Ofrecer becas de estudio, de comida, de libros, a los empleados y a los hijos de éstos, bajo ciertos requisitos.

SELECCION

Hasta el momento he enunciado los problemas que atañen a la organización. Asimismo he planteado diversas alternativas para la solución de éstos. Estas alternativas han sido generadas de acuerdo a criterios organizacionales, estructurales y funcionales, considerando que se habla de una empresa cuyo sistema de administración es de tipo burocrático. Con esto quiero argumentar que las alternativas, además de haber surgido de una lluvia preliminar de ideas, posteriormente estuvieron delimitadas bajo ciertas características del esquema teórico de las Organizaciones de tipo Burocrático o Mecanicista. Así pues, proseguí con la integración de dos clases de alternativas: viables o factibles y no viables o no factibles de cada uno de los problemas agrupados según la materia en cuestión.

Esto conduce a una siguiente fase, llamada de Selección, que nos permite -como su nombre lo indica-, hacer una elección con base en un método de toma de decisiones, de la alternativa que más convenga a la organización, evaluando con ella una serie de atributos que han sido elegidos con base en el mismo criterio empleado en la generación de las alternativas, es decir, estos atributos califican a cada una de las alternativas, de modo tal que la alternativa sugiera una posibilidad de solución factible, delimitado el atributo igualmente, bajo un esquema de organización Burocrático.

Ahora bien, los atributos que han sido considerados para la evaluación de dichas alternativas son los siguientes:

- * actualizado
- * suficiente
- * periódico
- * eficiente
- * eficaz
- * calidad
- * rapidez
- * agradable
- * adecuado
- * motivante
- * satisfactorio

A continuación se muestra el esquema de toma de decisiones, enunciando las alternativas y los atributos en una matriz. Valoraré cada una de las alternativas relacionándolas con todos y cada uno de los atributos determinados, tenemos entonces:

En la matriz anterior se hace una relación de comparación entre el valor de la alternativa ideal y el resto de las alternativas, con base en los atributos señalados. Se puede apreciar que al aplicar la fórmula para obtener la NORMA EUCLIDEANA, que es el sustento formal de este método de apoyo para tomar decisiones, se obtuvieron ciertos resultados, los cuales indican la distancia que existe entre cada una de las alternativas y el ideal. Por tanto el dato que indica la menor distancia, es la alternativa más viable y factible dada su semejanza con el Ideal propuesto y posteriormente será ésta la que se elija para su mejor Implantación.

La mejor alternativa es la que se refiere a:

**** ELABORAR MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.***

Con este dato damos por terminada la fase de la Investigación que corresponde a la Selección de Alternativas Viabes y Factibles.

CONCLUSION

Considero el presente, un trabajo que me permitió aterrizar algunos de los conocimientos adquiridos en materia de Desarrollo Organizacional, y que al mismo tiempo me percaté de las diferencias que existen entre la teoría y la práctica, entre lo que se dice y lo que realmente es al ejecutar o poner en marcha lo que tan fácilmente se argumenta.

La metodología aplicada que me permitió llevar a cabo la realización de un diagnóstico organizacional del Departamento de Irrigación de la Universidad Autónoma Chapingo, únicamente contempló las fases previas al diagnóstico -Análisis del Sistema y Descripción de la situación actual observable- y finalmente se estudiaron las posibles causas de la problemática y el establecimiento de ésta.

La intención que procede es la de realizar los objetivos que contempla dicha metodología con el fin de concluir el estudio y proponerlo ante las instancias universitarias que tengan influencia sobre la revisión de proyectos de esta índole.