

275



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ESTRATEGIAS PARA OBTENER EL MAXIMO RENDIMIENTO
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUSION DE
DOS O MAS INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

MARCO ANTONIO VAZQUEZ ESCOBOZA

Director del Seminario: LIC. VICTOR MANUEL TERRONES LOPEZ



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAG.
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA FUSION</u>	<u>3</u>
- Causas y formas de la concentración	4
- Formas de concentración	8
- Fusión	12
- Naturaleza jurídica de la fusión	20
<u>CAPITULO II PLANEACION ESTRATEGICA</u>	<u>30</u>
- Comunicación de los objetivos de la empresa	33
- El proceso de establecimiento de objetivos	37
- El examen del medio ambiente	39
- El punto de vista de los gerentes subordinados	41
- El papel del planificador de la empresa	43
- Conexión entre la planificación y presupuestación.	45
<u>CAPITULO III IMPORTANCIA Y RELACION DE TRABAJO INDIVIDUAL CON LOS OBJETIVOS FINALES DE LA EMPRESA.</u>	<u>50</u>
- Un enfoque de las relaciones humanas	54
- La teoría x	55
- La teoría y	58

	PAG.
- Algunas características del término comunicación.	67
- Políticas	71
- Programa y Procedimientos	73
- El Instructivo	74
<u>CAPITULO IV</u> CONFLICTOS INTERPERSONALES EN ORGANIZACIONES.	78
- Un enfoque realista del conflicto	81
- Conflicto en el el nivel del grupo	83
- El conflicto de organización	87
- Carácter universal del conflicto	88
- Solución del conflicto.	89
<u>CAPITULO V</u>	
- Planteamiento de problema	98
- Determinación del universo	100
- Determinación de la muestra	100
- Cuestionario	106
- Tabulación de la información	108
<u>CONCLUSIONES</u> CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS EN EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUSION DE DOS INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO (BANURBANO - BANOBRAS).	139
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	146

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

El presente trabajo pretende demostrar la importancia que reviste la información a la cual deben tener acceso los recursos humanos, referente a las políticas y objetivos Institucionales y además las consecuencias si no se dá una debida Planeación estratégica cuando se pretende fusionar dos o más Instituciones Nacionales de Crédito.

Se dividió este trabajo en dos partes fundamentales, la primera se divide en cuatro capítulos los cuales nos dan una visión de los aspectos teóricos, primero de todo aquello relacionado con el tema de fusión como son: causas y formas de concentrar empresas, lo que en sí es la fusión y su naturaleza Jurídica. Después sigue lo que es la planeación estratégica y algunos de sus puntos más sobresalientes. Continuamos con un aspecto fundamental en cualquier organización, que es la importancia y relación del trabajo individual con los objetivos finales de la empresa. Para terminar esta primera parte del presente estudio citamos algunos conflictos interpersonales y posibles soluciones.

La segunda parte es una investigación de campo que se realizó para determinar si se dá o nó la resistencia al cambio cuando los recursos humanos de dos Instituciones distintas quedan fusionados en una sola. Además, con este trabajo de campo se pretende demostrar que cuando no se planea

debidamente no se obtienen resultados positivos.

Se intentó comprobar que, cuando se dá una fusión por incorporación como ocurrió en el caso de las empresas que conforman nuestro objeto de estudio (Banurbano-Banobras), se presentan conflictos interpersonales en dichas Instituciones, es decir, cuando el personal tanto de la empresa que se incorpora como el de la empresa que absorbe no tienen conocimiento de este cambio, surgen inconformidades que se manifiestan de diferentes --- formas.

La importancia es demostrar una vez más que toda organización que - no le dé el debido interés a sus recursos humanos, va a obtener resultados negativos en el logro de sus objetivos Institucionales, puesto que uno de los factores que afectan las reacciones de un empleado ante casi todo lo que -- trasciende en el ámbito empresarial, es el relativo grado de satisfacción o descontento con su trabajo. Dice un Psicólogo dedicado a la Industria --- (Laurence Siegel) que los empleados que se sienten ampliamente recompen sados, tanto en términos de méritos personales como de remuneración, es tán dispuestos a reaccionar favorablemente ante la política y las prácticas de la Administración.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA FUSION

1. - CAUSAS Y FORMAS DE LA CONCENTRACION

Antes de empezar el estudio que constituye el tema central (fusión), debemos referirnos a aquellas Instituciones que tienen semejanza con la fusión de sociedades, razón por la cual se les confunde a menudo con ella, no obstante sus diferencias.

Un concepto importante que debemos entender es el de empresa, no como un sujeto precisamente, que de hecho lo es el empresario, es decir, quien ejercita una actividad económica organizada, sino más bien el ejercicio mismo de ésta actividad por medio de la organización de los factores de la producción. Considerada desde el punto de vista objetivo, la empresa se tiene cuando existe la combinación de elementos personales y reales en función de producir o dar bienes o servicios dentro del mercado general, para satisfacer necesidades de personas diversas al empresario. "Empresa, pues, debe considerarse la unidad económica cuya base de organización se encuentra en principios técnicos y leyes económicas que determinan sus elementos y estructura, regulando su desarrollo para producción." (1).

A menudo se utiliza el término de empresa para referirse a la sociedad, en razón de que las sociedades son una forma, una organización de --

(1) VAZQUEZ DEL MERCADO, OSCAR. Asamblea, Fusión y Liquidación de Sociedades Mercantiles, Pág. 276

ejercicio de una actividad económica.

Por ello, es correcto hablar de unión o concentración de empresas. La evaluación de los pueblos es la que ha determinado y dirigido el desarrollo constante del fenómeno de la agrupación de empresas.

A medida que el mundo avanza, van surgiendo los grandes centros de trabajo, van apareciendo multitudes de agrupaciones sociales dedicadas a las diferentes actividades comerciales. Surge así la lucha enconada entre éstas por ganar los mercados de consumo. Los organismos débiles son aplastados por los más fuertes en esta terrible lucha de la vida económica. Este fenómeno no ha perdido fuerza en la actualidad, sino muy por el contrario, es real y evidente, de tal suerte que se produce más intensamente con respecto a los empresarios sociales, quienes como titulares de las empresas de mayor envergadura que se han venido creando, absorben paulatinamente a las medianas y pequeñas.

Esta es la causa por lo que los titulares de las empresas débiles fijan sus miras en la conveniencia de unirse a las empresas más fuertes, para evitar así ser devoradas y desaparecer, sin esperanza de recuperar ni siquiera parte de sus inversiones. Los mismos empresarios de mayor capacidad económica, con el fin de poder desarrollar mejor sus actividades, buscan la ayuda de aquellos cuya potencialidad económica es menor.

Tomando en cuenta y analizando otros aspectos relacionados con las causas de agrupaciones o concentración de empresas, veremos los siguientes puestos:

Algunas compañías tratan de aumentar su tamaño y sus utilidades, mientras que otras tratan de proteger lo que ya tienen.

Algunas empresas buscan oportunidades de alto riesgo y rendimiento, mientras que otras tratan de disminuir el riesgo.

Algunas empresas recurren a las adquisiciones como fuente primaria para su crecimiento, mientras que otras las usan como suplementos para su crecimiento interno.

A un extremo está la empresa que adquiere, en secuencia, una serie de negocios muy poco relacionados entre sí, por ejemplo: fábrica de acero, cadena hotelera, empresa de productos de papel y fábrica de bicicletas. Esta estrategia lleva implícita la intención de permitir que dichas empresas operen automáticamente dentro de los límites y los recursos financieros de la empresa matriz, por lo tanto, el eslabón primario de las adquisiciones, que son muy distintas entre sí, es el financiero.

Un grupo medio es el que la práctica, la definición de un número de áreas de adquisición por mercado producto, tales como las diversiones y el empleo de tiempo libre, la educación, el procesamiento de da-

tos, los productos farmacéuticos y que efectúa adquisiciones que corresponden a las áreas designadas. Conforme a tal estrategia, la intención implícita es organizar las adquisiciones en grupos relacionados entre sí y el eslabón principal que las conecta es la mercadotecnia.

El otro extremo lo ocupa el programa de adquisiciones que se basa en una serie de negocios muy estrechamente relacionados entre sí, por ejemplo: botes, trineos, toboganes, y automóviles de nieve, o una serie de empresas productoras de juguetes. Esta estrategia lleva implícita la intención de fusionar operaciones similares. Los mercados podrán estar relacionados entre sí, pero su eslabón primario es la manufactura.

Por lo tanto el esquema de clasificación quedaría como sigue:

Financiera. - Combinación de empresas de las cuales, ni el mercado al que sirven, ni la fabricación de los productos de la compañía adquirida, tienen relación alguna con la empresa matriz.

Mercadotecnia. - Combinación de empresas donde el mercado al que sirve la compañía adquirida sí tiene relación con el de la empresa matriz, pero la fabricación respectiva de productos no la tiene.

Fabricación. - Combinación de empresas donde la manufactura de productos por la empresa adquirida sí tiene relación con la de la empresa

adquirida sí tiene relación con la de la empresa matriz, pero puede existir, o no, relación entre los mercados a los que respectivamente sirven (2).

2. - FORMAS DE CONCENTRACION

2.1 TRUST. - Se trata de un organismo económico financiero que sirve como intermediario entre los inversionistas y el mercado financiero.

Se forma en virtud de que los accionistas de una sociedad transfieren sus acciones a un fiduciario o a varios fiduciarios para que, a través de la votación en las asambleas, pueda lograrse el control de las diversas sociedades que han emitido los títulos, a fin de que actúen dentro del mercado en un sentido propuesto.

Es entonces, el ejercicio de una empresa a través de la cual se realiza una inversión colectiva de capitales en función de los objetivos perseguidos y de la estrategia adoptada por la misma (3).

2.2 KARTELL. - Hablaremos de los Kartells, que, en esencia, no son más que las uniones o asociaciones de empresarios independientes de un mismo sector profesional y para un determinado territorio, con objeto de regular la concurrencia entre los miembros que lo forman e influir y alcanzar, en lo posible, una preponderancia en el mercado común, en virtud de la re-

(2) HOWELL, ROBERT A. Plan para integrar nuevas empresas, 5.

(3) VAZQUEZ DEL MERCADO, OSCAR. O.C. 279

gulación homogénea a la que se someten.

Se trata, de acuerdo entre los empresarios, de no sacar al mercado un producto similar, sino en determinadas condiciones de venta, por -- ejemplo: de manera que no haya una competencia desfavorable para ninguno de ellos, es decir, que puedan concurrir en el mercado en condiciones semejantes.

Se fijan las premisas de tal forma que se logre que el sistema empresarial conserve su capacidad competitiva y de adaptabilidad a las cam-- biantes estrategias del mercado.

Es preciso señalar, por ser ésta la nota más sobresaliente y la que distingue la fusión del Kartell, que este último está constituido por una --- unión de empresarios y no de sociedades como sucede en la fusión.

Lo que podría ser, en todo caso, motivo para llevar a confundir la fusión con el Kartell, es el nacimiento de una nueva sociedad. En la fusión propiamente dicha, surge una nueva sociedad diferente de las preexistentes, es decir, de las que se han fusionado; en cambio, las formas jurídicas de - que se sirven los componentes del Kartell para su asociación, varían según la amplitud que la asociación pueda alcanzar.

Cuando las obligaciones impuestas a cada componente son de esca-

sa amplitud, puede ser suficiente un contrato obligatorio cuyo contenido -- esencial sea la abstención de concluir negocios infringiendo las normas del Kartell así como las sanciones aplicables en caso contrario.

Por lo general, el Kartell necesita constituirse en una asociación más fuerte y dotada de una organización central. A este efecto pueden utilizarse, en primer término, las sociedades o uniones ordinarias del derecho civil. El Kartell se constituye como sociedad de derecho civil, bien sea como unión sin personalidad jurídica, o bien como entidad con plena -- actitud para adquirir derechos distintos de sus componentes y que por lo -- tanto se inscriben en el Registro.

Como vemos, el Kartell, cuando se establece bajo la forma de so ciedad, puede confundirse con la fusión en caso de que ésta de origen a una nueva sociedad. Pero no obstante esto, tal confusión se desvanece cuando subrayamos que el aspecto jurídico del Kartell deja subsidios, con su plena identidad, a las empresas cuyos titulares empresarios se asocian y entre quienes intervienen el pacto. En los contratos de fusión, por el contrario, las sociedades quedan absorbidas por la nueva que resulta o por la supers- tite y, jurídicamente, cesan de existir (4).

2.3 CONSORCIO. Es una reunión de empresas cuyo género de negocios es similar para su robustecimiento económico y mejora de las posibilidades

(4) IDEM

técnicas de producción, y en la que si bien cada empresa particular conserva su identidad por lo menos en el aspecto externo, se encuentran ligadas unas con otras por relaciones de carácter capitalista y se hallan sujetas a una dirección común. Entre las características esenciales de los consorcios podríamos señalar como la primera el objeto que persiguen: Robustecimiento económico y mejora de las posibilidades técnicas de la producción de un determinado bien.

Nótese la diferencia que existe entre esta figura jurídica y la estudiada en el Kartell, que consiste en regular la concurrencia entre los miembros que la forman y alcanzan una preponderancia en el mercado común, -- sin importar la técnica de producción que es precisamente el objeto del consorcio.

Otra característica que se desprende de la definición de consorcio, está constituida por el hecho de que las empresas que lo integran conservan completa su identidad. Característica ésta que sirve para diferenciar la comunidad resultante entre todos los consorcios y la sociedad que se crea por la fusión.

Las empresas que se ligan en consorcio continúan viviendo separadas y desarrollan su actividad en forma independiente.

En la fusión, por el contrario, las sociedades participantes desaparecen para dar vida a otra distinta, o bien, sin extinguirse una de ellas,

las demás son absorbidas por la subsistente.

Los consorcios, en cambio, no forman una sociedad por que no tienen la característica ésta, ya que no hay aportaciones en común para colaborar en común con intención de lograr como finalidad una utilidad para dividir entre los participantes. En el consorcio, cada uno de los empresarios, aún cuando convengan en colaborar, persigue la obtención de su propio lucro (5).

3. - FUSION

La mayoría de los autores han considerado la fusión como la unión de dos o más empresas para formar una sola. Así por ejemplo, se entiende por fusión la reunión de dos o más sociedades hasta entonces distintas, de suerte que vengán a formar una sola sociedad. Podemos decir que consiste en la unión jurídica de varios organismos sociales, que se compenetrán recíprocamente, dando lugar a que la pluralidad de organismos venga a ser sustituida por una sola organización jurídica.

En la fusión se dice que hay siempre disolución de una sociedad al menos, pero falta generalmente la liquidación.

La fusión es la transmisión del patrimonio entero de una sociedad a la otra a cambio de acciones que entrega la sociedad que recibe este patri

(5) IBIDEM, 282

monio.

Cuando se trata de sociedades que emiten acciones, es elemento esencial de la fusión la entrega de acciones que hace la sociedad nueva a los accionistas de las sociedades desaparecidas.

Debemos admitir como esencial para que se dé la fusión, el hecho de la entrega de títulos o el reconocimiento de la parte social correspondiente, toda vez que si una sociedad aporta a otra su activo a cambio de un precio en metálico, sólo se podrá hablar de cesión o venta, pero no de fusión.

Aún cuando no consideran esencial en la fusión la entrega de nuevos títulos, la señalan y se refieren a ella al decir que la fusión puede definirse como un negocio corporativo en virtud del cual se opera la sucesión universal de una sociedad en el patrimonio de otra o de varias sociedades que se extinguen, con la entrega normal, pero esencial, de cuotas o acciones del ente que sucede, a los socios de la sociedad que se estingue. Otros autores resultan como característica el hecho de que la fusión puede celebrarse entre sociedades que tengan o no la misma forma u objeto y dicen que la fusión, en sentido lato, consiste en la reunión de dos o más sociedades de la misma o de diversa forma con el mismo o diferente objeto.

3.1. CONCEPTO. - Si reunimos todos los puntos señalados anteriormente en cuanto a las diferentes opiniones, podría darse lo siguiente: "Por fusión

debe entenderse la reunión de dos o más patrimonios sociales, cuyos titulares desaparecen para dar nacimiento a uno nuevo, o cuando se sobrevive un titular éste absorbe el patrimonio de todos y cada uno de los demás; en ambos casos el ente está formado por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos en caso; reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían, o se les reconoce la parte social correspondiente" (6).

3.2. CARACTERES. - Después de haber precisado el concepto de fusión, nos queda por hacer mención de sus características:

- a) Reunión de patrimonio.
- b) Desaparición de titulares.
- c) Los socios de las sociedades desaparecidas forman la nueva sociedad.
- d) Entrega de nuevos títulos o reconocimientos de la participación en el capital social.

a) Reunión de patrimonio. Las sociedades que van a fusionarse deliberan y deciden su disolución; disolución que trae consigo que el patrimonio de las sociedades deliberantes vaya a formar parte del patrimonio de la sociedad que surge de la fusión o de la sociedad que subsiste. Ya sea en uno o en otro caso de fusión, los patrimonios dejan de pertenecer a las sociedades que desaparecen y vienen a formar uno nuevo o a confundirse en el de la sociedad subsistente.

(6) IBIDEM, 289

b) La desaparición del titular del patrimonio tiene lugar no en el momento en que se delibera la disolución, sino hasta el momento en que la fusión se efectúa. El acuerdo de disolución y fusión debe inscribirse en el Registro Público de Comercio y solo después de que han transcurrido tres meses de haberse hecho, si no hubo oposición, la fusión tiene lugar por el Contrato que se celebra (Artículo 224 de la Ley General de Sociedades Mercantiles). Excepcionalmente la fusión produce efectos desde el momento de la inscripción, en los casos que señala el Artículo 225 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, es decir, cuando se pacta el pago de todas las deudas de la sociedad, se deposita su importe en una Institución de Crédito o consta el consentimiento de todos los acreedores.

Por lo que respecta al momento en que tiene efecto la fusión, en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, se establece, desconociéndose los principios que tradicionalmente han venido orientando la fusión, que cuando las Instituciones Bancarias decretan la fusión, ésta tiene efecto en el momento de inscribirse en el Registro Público de la Propiedad. No puede tenerlo si antes no se ha pactado el pago de todas las deudas, no se ha constituido el depósito de su importe y menos si no ha habido consentimiento de todos los acreedores.

c) Esta tercera característica que hemos señalado de la fusión, consiste en el hecho de que el nuevo ente que surge está constituido por las mismas personas que fueron socios de los entes desaparecidos, así precisada por la doctrina cuando se dá el concepto de fusión y se determinan sus efectos, estimándose por ésta, el acto por el cual dos o más sociedades reúnen -- sus fuerzas económicas para formar una personalidad colectiva única, --- constituida por los socios de todas ellas.

Los socios de las sociedades que desaparecen pasan a formar parte de la nueva sociedad y las aportaciones que efectuaron para formar el capital social vienen a constituir la aportación de la nueva sociedad. Resulta entonces que, el patrimonio social en el que se encuentran representadas proporcionalmente las aportaciones individuales de cada socio, constituye una sola aportación para formar el capital social del nuevo ente.

d) La entrega de nuevos títulos es elemento esencial de la fusión. Sin el cambio de títulos no habría fusión. En efecto, si en lugar de entregar nuevos títulos a los socios se entregara su precio en metálico, tendríamos una venta, en virtud de la cual los socios recibirían metálico y, en consecuencia, no formarían parte de la sociedad que surge. Algunos no consideran esencial el cambio de títulos y admiten que hay fusión cuando los socios de las sociedades desaparecidas reciben dinero. En todos los casos de fusión, dicen, no se paga el precio, pero las sociedades pueden deliberar y en el -

acto de fusión establecer que los socios o los accionistas de las sociedades que se fusionan reciban acciones de la sociedad incorporante o de la nueva sociedad, o también equivalente en dinero o en otros bienes (7).

3.3 ESPECIES DE SOCIEDADES QUE SE FUSIONAN. - Las sociedades -- que se fusionan pueden ser de capitales o de personas. Una sociedad Anónima puede fusionarse con una Colectiva o con una Comandita e inversa, o pueden fusionarse sociedades de igual o de distinta naturaleza, para formar otra diferente a las fusionadas.

El Artículo 122 de la Ley General de Sociedades Mercantiles establece que el acuerdo de fusión se decidirá por cada sociedad que se fusiona en la forma y términos que correspondan, según su naturaleza.

Este principio queda robustecido por el Artículo 226 de la misma Ley al establecer que pueden las sociedades fusionadas dar lugar a una distinta, siempre y cuando se sujeten a los principios que rige su Constitución. En estas disposiciones legales nos basamos para concluir: Las sociedades de diversa naturaleza pueden fusionarse (7).

3.4. CLASES DE FUSION. - Hemos visto anteriormente que las sociedades por fusionarse pueden hacerlo de dos diferentes maneras: o desaparecen - todas y surge una nueva ó subsiste una que incorpora a las demás que desaparecen.

(7) IBIDEM, 290

En el primer caso estamos en presencia de la fusión propiamente dicha: "Fusión por Integración", y en el segundo caso en, "La Fusión por Incorporaciones".

La fusión por integración ha considerado que los fenómenos jurídicos que se producen entonces, son: disolución, fusión, y constitución.

"Por disolución se entiende la verificación de una causa de suspensión o terminación de las relaciones jurídicas señaladas para la obtención del objeto social, o mejor dicho, el paso inicial para poner fin a todas las relaciones jurídicas que ligan el organismo social (8).

Resuelta por la asamblea la disolución de la sociedad, ésta deberá ponerse en estado de liquidación. Durante este período de liquidación, la sociedad continúa viviendo, porque el estado de liquidación no libera a los socios de las obligaciones contraídas. Continúa la personalidad jurídica, porque la sociedad conserva su nombre, su domicilio, su contabilidad y su patrimonio independiente constituido en garantía de los acreedores sociales y defendiendo su integridad frente a los acreedores particulares.

En la fusión por incorporación no hay creación de un nuevo ente. Las sociedades que van a incorporarse, deliberan por separado su fusión de la sociedad que las incorporará.

(8) IBIDEM, 297

No obstante que la asamblea de los socios acuerde la fusión, la sociedad, como en el caso de fusión propiamente dicha, continúa su vida normal hasta la fecha en que el acto de fusión tiene lugar.

Las sociedades que desaparecen aportan su capital a la sociedad que subsiste; esta aportación puede ser total o parcial; en el primer caso, se entregan todos los bienes a la sociedad absorbente, encargándose ésta de saldar el pasivo; en el segundo, la sociedad absorbida conserva una parte de su activo y liquida el pasivo por su cuenta, no aportando a la absorbente más que el resto del activo. Esta hipótesis está prevista en el Artículo 225 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en el cual se establece que para que pueda tener inmediato efecto la fusión, las sociedades que desaparecen deberán hacer el pago o garantizar sus créditos a los acreedores, deduciendo de ello que, cubierto el pasivo, se aporta solo el activo. Ya se trate de su fusión propiamente dicha o de fusión por incorporación, las características comunes a ambas, son las siguientes:

- a) La fusión importa la extinción de la sociedad incorporada y de aquellas que se fusionan en una sola.
- b). La extinción tiene lugar, para todas, sin liquidación.
- c) Todo el patrimonio de la sociedad incorporada se compenetra en el de la incorporante y los patrimonios íntegros de las sociedades que se fusionan

concurrer a formar el patrimonio de la sociedad nueva.

d) Respecto a la sociedad incorporante y a la nueva, cuando ambas sean sociedades por acciones, salvo diversa disposición del acto de fusión, el patrimonio neto de la incorporada constituirá una nueva aportación de capital en la incorporante y el patrimonio neto de las sociedades que se fusionan, el patrimonio social de la nueva sociedad.

e) No en todos los casos de fusión se paga el precio, pero las sociedades pueden deliberar, y el acto de fusión establece que los socios o los accionistas de las sociedades que se fusionan, reciban acciones de la sociedad incorporante o de la nueva sociedad o también equivalente en dinero o en otros bienes.

4. - NATURALEZA JURIDICA DE LA FUSION

4.1 Teoría de la sucesión. - Empecemos con la teoría más comunmente -- aceptada, o sea, aquella que considera a la fusión, como una figura de sucesión universal. Entendiéndose por sucesión universal, "cuando un sujeto subentra a otro en las relaciones jurídicas de un patrimonio considerado és te en su complejo, en virtud de un solo título jurídico" (9).

La sociedad que nace o la que subsiste, cuando desaparecen las demás que se fusionan adquieren la totalidad de los derechos y obligaciones de las

(9) IBIDEM, 306

sociedades que dejan de existir, en virtud de que se opera la transmisión o título universal del patrimonio de una a otra sociedad. La responsabilidad derivada de las relaciones de los entes que desaparecen se adquiere en forma ilimitada, es decir la sociedad que surge o permanece, responde -- con todo su patrimonio, mismo que queda formado con el de los entes absor**u**bido y el suyo propio.

4.2 Teoría del acto corporativo. - Una teoría muy peculiar es aquella se--gún la cual la fusión consiste precisamente en que las sociedades que se fusionan no desaparecen por que el vínculo social continúa en un vínculo so--cial diverso, es decir, la nueva sociedad no es una sociedad completamente distinta de las sociedades fusionadas porque al decir verdad la nueva sociedad no es otra cosa sino la misma unidad orgánica; sus socios, sus capita--les, sus acreedores, sus deudores, sus negocios, son exactamente los mismos que los de las sociedades fusionadas. Se considera que el grupo social entero, entra en bloque a formar parte de un grupo diverso o varios grupos sociales se unen para formar un grupo social único.

La materia del fenómeno, es siempre la sociedad, pero cambia la forma; esta unión de los grupos sociales no se efectúa mediante la disolución - de los grupos sociales y mediante la formación entre los que pertenecen a - los varios grupos de un nuevo contrato social, sino que se efectúa a través de una modificación estatutorio base sobre la cual el vínculo social origina-

rio se transforma en vínculo social respecto de una sociedad diversa. La voluntad de los socios expresada en la asamblea no se dirige, por tanto, a la disolución del vínculo social y a su reconstrucción sobre bases diversas, sino que tienden únicamente a la compenetración del grupo social en otro grupo social, a la continuación del vínculo social en un diverso organismo jurídico (10).

4.3 Teoría Contractual. - Los autores que sostienen esta teoría nos hablan no de la naturaleza jurídica de la fusión, que incluya todos los fenómenos relativos a ella sino que, haciendo una disolución entre el acuerdo de fusión, en las sociedades que van a fusionarse, y el acto de fusión, tratan de explicar por separado la naturaleza de cada uno de estos momentos.

El acuerdo celebrado por los socios de las sociedades, no es otra cosa sino una declaración unilateral de los entes que van a fusionarse. La asamblea social al seguir el procedimiento que marcan la ley y los estatutos para tomar los acuerdos sobre los asuntos que le competen, resolverá sobre la fusión propuesta, sin que dicha resolución implique ninguna obligación para con las demás sociedades.

Al contrato que se celebra debería ser considerado como un simple contrato de fusión, un contrato especial; pero algunos tratadistas consideran necesario distinguir si la fusión es propiamente dicha o por incorporación, --

(10) IBIDEM, 311

pues de ésta circunstancia depende que el contrato celebrado sea un contrato de constitución de nueva sociedad, o una simple cesión de obligaciones y derechos.

La fusión propiamente dicha, dice uno de ellos, no es otra cosa sino - un contrato por constitución de nueva sociedad; por ~~crear~~ precisamente una nueva, la cual, por tanto, deberá cumplir, para existir legalmente todas -- las formalidades internas y externas de constitución, según la forma que la nueva sociedad vaya a asumir. En el caso de la fusión propiamente dicha, el negocio que concreta la fusión es un contrato constitutivo de sociedad, un contrato social. Las sociedades actualmente existentes transmiten el conjunto de sus relaciones a la nueva sociedad que se constituye, del mismo -- modo que, en las constituciones comunes, la sociedad surge merced a las aportaciones de una pluralidad de sujetos.

Estos mismos autores sostienen respecto a la naturaleza de la fusión por incorporación, que en este caso nos encontramos no frente a un contra-to de constitución, sino frente a una cesión que tiene por objeto (no la ha--cienda y menos los elementos patrimoniales activos y pasivos), sino el conjunto de las relaciones, de toda naturaleza pertenecientes a la sociedad ceden-te, cesión, que por ley se efectúa a través de una sucesión universal.

En idéntica forma se expresa otro eminente autor diciendo que la incor

poración es una especie de compra venta o de cesión en la que la sociedad menor asume la calidad de vendedor o cedente y la sociedad mayor la de comprador o cesionarios. Pero es una cesión que para colocar a los contratantes en la condición jurídica normal de los contratantes, necesita de requisitos especiales, a fin de que no se violente la voluntad de ninguno de ellos ni se ofendan los derechos de los acreedores de algunos de los socios.

Tal parece que ésta es la tesis que está destinada a imperar en lo que se refiere a la naturaleza de la fusión propiamente dicha, pues la totalidad de los autores está de acuerdo, en que, cuando todas las sociedades deciden fusionarse, surge siempre una nueva sociedad y su constitución se rige de conformidad con los principios de la sociedad a cuyo género ha de pertenecer (11).

4.4 Deliberación de la Fusión. - "La fusión se compone de dos elementos, o sea la deliberación por parte de cada una de las sociedades que deberán fusionarse, y el acto de fusión, es decir, la celebración del negocio jurídico por el que la fusión se lleva a cabo. El acuerdo de cada sociedad debe expresar no solamente la decisión de celebrar la fusión, sino también la forma de llevarse adelante, señalándose para este efecto la situación patrimonial de las sociedades, y la manera y cuantía como serán reconocidos los derechos de los socios de las sociedades que desaparecen" (12).

(11) IBIDEM, 314

(12) IBIDEM, 322

El acuerdo de fusión debe ser decidido en cada sociedad, por la asamblea general de los socios, en virtud de que la fusión implica, lo hemos dicho antes, modificación de los estatutos, ya que la duración de la sociedad se limita al término legal que la ley establece para que tenga lugar el acto fusión.

Al tomar el acuerdo de fusión deberán observarse las reglas relativas a la especie de cada una de las sociedades que se fusionan. Por lo que atañe a este punto, se expresa que la deliberación de la asamblea es necesaria en cuanto a la fusión implica una modificación estatutaria y toda modificación del acto constitutivo presupone una manifestación de la voluntad social.

El Artículo 222 de la Ley de Sociedades Mercantiles, establece que la fusión de varias sociedades debe ser decidida por cada una de ellas, en la forma y término que correspondan según su naturaleza. Tratándose de sociedades anónimas, el acuerdo correspondiente debe tomarse por una asamblea extraordinaria, de conformidad con lo que establece el Artículo 182, en la fracción VII. En igual forma debe procederse en las sociedades en comandita por acciones atento a lo dispuesto por el Artículo 208, que determina la aplicación a esta sociedad de las normas que rigen a la Sociedad Anónima.

En las sociedades de responsabilidad limitada, no se hace distinción entre las asambleas ordinarias y extraordinarias y la ley se concreta a fijar

las facultades del órgano deliberante, dentro de las cuales está la de acordar la fusión. Por lo que se refiere a las sociedades en nombre colectivo y comandita simple, los socios resolverán por mayoría de ellas, salvo pacto en contrario, la fusión con otras sociedades.

4.5 Ejecución del Acuerdo de Fusión. - Por lo que hace el segundo momento de la fusión, es decir, a la ejecución del acuerdo de los entes que deberán fusionarse, intervención que se efectúa que se trata de un negocio jurídico en el que intervienen todos los entes que deberán fusionarse, intervención que se efectúa a través de sus representaciones legales. La fusión tiene lugar cuando se realiza el contrato de fusión, que se estipula por los representantes de la sociedad y que se considera como una consecuencia de la deliberación.

Mientras el contrato no se realiza, las sociedades continúan existiendo y la fusión por ente no tiene lugar. Es necesario entonces, para incorporación de una sociedad en otra o para la creación de una nueva, por la extinción de los existentes, además de la deliberación por separado de cada sociedad, que los representantes autorizados por éstas, celebren el contrato respectivo.

La sola deliberación no tiene fuerza bastante para considerar que, por ella misma, supera la fusión. Esta es la razón por la que los autores que distinguen en la fusión los dos momentos ya señalados, consideran indispen

sable el concurso de éstos para que se concluya el fenómeno de la fusión.

La extinción efectiva se produce posteriormente cuando obteniendo el consentimiento de los acreedores sociales los administradores de las sociedades estipulan el llamado contrato de fusión. Solo en este momento -- existe la obligación de transferir la totalidad de las relaciones de una sociedad a otra y solo entonces, cuando la sociedad disuelta le falta el patrimonio y los acreedores, se extinguen, precisamente por la pérdida de tales elementos esenciales a su personalidad. El estado de disolución impone a los órganos sociales la observancia del Artículo 192; esto es, las administradoras deben abstenerse de realizar nuevas operaciones.

No obstante que el mismo autor sostiene que solo se prohíben las operaciones de carácter extraordinario, ésta prohibición no tiene razón de ser, - ya que implica siempre el entorpecimiento de la marcha normal de la empresa, y resulta tanto más infundada, pues sabemos que la sociedad que subsiste o nace, adquieren los derechos y obligaciones que se contraen aún después de que se acordó la fusión.

4.6 Rescisión del Contrato de Fusión. - Diverso es el caso cuando es necesario no dar efectividad al contrato de fusión por que deba concluirse por causas que impiden llevarlo a la práctica. Las consecuencias se tendrán que afrontar y dar la solución apropiada.

El acuerdo de fusión debe tomarse de conformidad a lo establecido por

la ley y los estatutos de cada sociedad, es decir, de tal forma que no implique violaciones legales o estatutarias, para que de esa manera se imponga a todos los socios, salvo el derecho de separación.

Este acto, el acuerdo, es elemento básico para poder llevar a cabo el contrato de fusión, constituye sin lugar a dudas el antecedente indispensable, sin el cual, la voluntad de fusionarse estaría vacía en su sustancia. La consecuencia de las violaciones a la ley o a los estatutos implica la invalidez - del acuerdo de la sociedad, por lo que los socios pueden impugnarlo y obtener la declaración de nulidad o anulabilidad del mismo.

Ahora bien, si el acuerdo por adolecer de inicios se viene abajo, el contrato de fusión carece de su fundamento esencial por que la voluntad expresa da por una de las partes no encontrará antecedente válido en el acto unilate- ral que determinó la celebración del negocio de fusión. Procede, por lo tanto, la rescisión, si consideramos que el contrato de fusión es como cualquier otro contrato en que las prestaciones derivadas del mismo son correlativas. Puede también darse el caso de rescisión por imposibilidad de cumplimiento de contrato si por la misma declaración de invalidez del acuerdo de fusión, la sociedad se encuentra en una situación tal que le sea impedida transmitir los bienes y así se haga imposible integrar el patrimonio de la sociedad que subsiste o surja (13).

(13) IBIDEM, 330

CAPITULO II

PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación proporciona, antes de la actividad, la guía y los cursos de acción que requieren los gerentes para alcanzar sus objetivos.

Quien formula la planeación es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas y sale adelante, por lo menos, en teoría con los problemas de las operaciones cotidianas y vé la posibilidad a la imagen del futuro, del espacio y de la calidad. Quien hace la planeación es quien cuenta con mejores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una utilidad más efectiva. En pocas palabras, la planeación es indispensable, "es el arma intelectual para nuestro progreso".

La planeación es una función fundamental de la administración, la planeación es vital para la gerencia, para un nuevo proyecto; es el área de arranque lógico de la Administración. Lo que planeamos afecta a la forma en que nos organizamos y viceversa. En realidad la planeación para organizar, la planeación para actuar y la planeación para controlar, son requisitos de la planeación efectiva. Se entiende entonces que la planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, es decir, para la organización, la ejecución y el control. Sin las actividades determinadas para la planeación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna

necesidad de control. Por ejemplo, la ejecución es más remunerativa cuando ayuda a realizar la planeación, y se ejerce el control para cerciorarse de que los planes se ejecutan como se intentaba. De hecho, un administrador lleva a cabo la organización, la ejecución y el control para realizar los objetivos y los medios de lograrlos según lo determinaron sus esfuerzos de planeación (13).

Significado de la planeación: "La planeación es la selección de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados" (14).

La definición más sencilla y acertada de planeación es: "pensar antes de actuar". La planeación de la empresa implica calcular, evaluar las consecuencias de cada decisión antes de tomarla.

Estrategia quiere decir: "forma de actuar ante una situación determinada". Toda empresa, sépalo o no su director, sigue una estrategia en la mayoría de los casos, ésta se ha adoptado en forma intuitiva, de acuerdo con la experiencia o a los prejuicios de quienes la manejan. Algunos tienen éxito y otros fracasan dependiendo de factores externos que a unos llamanos "suerte" ó del "olfato" de quien toma las decisiones y su energía para sacar el negocio adelante.

La elección de una estrategia determinada implica definir el camino - que ha de seguirse y a asignar los recursos necesarios para ello. Esto -- plantea problemas de grado: ¿hasta qué punto conviene crecer?, ¿qué tanto conviene diversificar productos o mercados?; ¿cuánto hay que invertir en investigación y desarrollo y en qué campos?, ¿hasta qué nivel deben elevarse los salarios?. Todas estas preguntas tienen muchas respuestas posibles y no siempre el justo medio es la solución acertada.

Hay otros autores que definen a la Planeación Estratégica como el mecanismo que se emplea para ejercer la dirección y, por lo tanto, deben realizarla las personas que esperan ejercerla y no las "tropas de apoyo" de nivel más bajo. Esto requiere tiempo, sin embargo, sino se asigna el tiempo adecuado, no se va a terminar el trabajo de planeación, por lo que es preciso que se apresure todo gerente que tenga pretensiones de director.

Uno de los principales frutos de una buena planeación es la colocación - de los recursos donde produzcan el mejor impacto.

Las Compañías que operan en los medios que cambian con mayor rapidez, que cuenta con una tecnología anticuada y mercados inestables, son las que elaboran la planeación más complicada. Necesitan un mecanismo no -- consciente para obligarse a reexaminar continuamente sus actividades y a - comprometerse a emplear nuevas formas de llevar adelante sus negocios. -

Las compañías de ambientes más estables, donde se dispone de mucho --- tiempo para reaccionar a las circunstancias cambiantes, no han sentido la urgencia de hacer planes para un cambio, sin embargo, cada año se escasean más esas industrias estables.

Como estructurar un sistema de planeación estratégica: Un sistema de planificación estratégica solo es un proceso estructurado que organiza y -- coordina las actividades de los gerentes que hacen los proyectos. No existe un sistema universal por la simple y sencilla razón de que el tamaño, la diversidad de las operaciones, la organización de las empresas y el estilo y la filosofía de los gerentes son diferentes. Un sistema de planeación necesita el "diseño de situaciones", debe tomar en cuenta la situación específica de la empresa, especialmente con base en las dimensiones del tamaño y la diversidad.

1. - COMUNICACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Una barrera que frecuentemente se presenta en el diseño formal de un -- sistema de planeación surge cuando los gerentes de segundo nivel solicitan a sus jefes, lineamientos que les permitan preparar sus planes estratégicos. -- Estos gerentes que no saben como enfrentarse a sus tareas, pueden preguntar implícita o explícitamente; "digamos, hacia donde quiere que nos dirijamos y qué rendimiento espera de nosotros para que podamos presentarle un proyecto de la forma en que lo lograremos". "Las preguntas no son ilógicas, sin --

embargo, si se accediera a ellas se violaría el mismísimo propósito para el que se ha emprendido la planeación estratégica. Cómo determinar la forma en que deben comunicarse los objetivos y qué tan específicos deben ser éstos en un aspecto importante del diseño de un sistema de planeación. Cuando el directivo de una empresa inicia un proceso de planeación estratégica, comparte con sus subordinados de funciones sus pensamientos en cuanto a los objetivos y la estrategia del negocio. En la mayoría de los casos, sin embargo, no indica explícitamente cuáles son los objetivos de rendimiento. En cambio, les pide a los gerentes de funciones que elaboran una serie de programas de actividades, que implementen la estrategia del negocio de tal manera que sea consistente en sus objetivos (15).

Al tratar de la comunicación, podemos ver fundamentalmente las diferentes relaciones que existen entre los distintos puestos que integran una institución, precisándose así sus diferentes niveles jerárquicos, los grados de autoridades que les corresponden y el conjunto de requisitos, atribuciones y responsabilidades que les pertenecen. Ahora debemos considerar que los puestos están ocupados por determinadas personas, las cuales deben ponerse en contacto para coordinar sus actividades en calidad de jefes, directores, supervisores, técnicos y empleados.

Por otra parte, también es cierto que estas personas se relacionan entre

(15) LORANGE, PETER y VANCIL F., RICHARD. Como Estructurar un Sistema de Planificación Estratégica, 4

sí, no exclusivamente desde el punto de vista de las funciones o actividades que oficialmente desempeñan por la índole de su trabajo, sino también en -- una forma extraoficial y, puede decirse, por motivos más concretamente - humanos, creándose entre ellos diversos vínculos, tales como la amistad, enemistad, compañerismo, etc.

El conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los -- puestos, constituyen lo que se conoce con el nombre de organización formal.

El conjunto de relaciones que existen entre las personas que ocupan ta- les puestos se conoce como organización social.

El conjunto de las relaciones humanas que se establecen entre las perso- nas por motivos diferentes de las actividades oficiales que se ejecutan, se - conoce con el nombre de organización informal.

Ahora bien, esta relación, este contacto necesario, imprescindible, que tienen entre sí las personas que prestan sus servicios en una institución es - lo que se entiende por comunicación.

Objetivos: Son los propósitos de la empresa, la razón por la cual existe y la línea que marca su desarrollo. Sin ellos, la organización no tendría --- sentido ni razón de existir, se desintegraría.

Toda empresa tiene varios objetivos que alcanzar para seguir operando

y evolucionar, pero la mayoría de aquellas no ha tomado conciencia de --- ellos de una manera clara ni ha sentido la necesidad de analizarlas, ponerlas por escrito y hacerlas del conocimiento de todo el personal. Sostiene, pero de manera implícita, en la forma de hacer las cosas.

Objetivos comerciales:

Comprenden la definición de los productos y servicios que ofrece.

Objetivos Económicos:

Esto es, lo que se propone obtener como utilidades, expresando como -- porcentaje de la inversión ó en términos absolutos.

Objetivos Financieros:

Qué cantidad de recursos ha de manejar, cómo estarán asignados entre los diversos renglones de su activo y cómo los va a obtener en forma de créditos y capital.

Objetivos Técnicos:

Los propósitos de desarrollo de métodos de trabajo, proceso, equipos, sistemas administrativos; cómo los va a desarrollar, cuándo los ha de implantar, qué consecuencias tendrán sobre su posición comercial y sobre sus re-- sultados y finanzas.

Objetivos de Desarrollo de la Organización:

Incluyen la definición del personal que requiere, sus características personales, su capacidad y experiencia.

Objetivos Sociales:

Se refiere a los propósitos de la organización, en relación con las personas que trabajan en ella y con todas aquellas con quienes entra en contacto en su operación, incluyendo también el medio natural que soporta la vida en la tierra.

2. - EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

En una empresa grande, con una serie de negocios relativamente diversificados, las limitaciones de la capacidad "a nivel empresarial dictan más o menos el enfoque de abajo hacia arriba". Las divisiones inician gran parte del proceso de la fijación de los objetivos, puesto que se requiere el conocimiento estrecho de la serie de condiciones del negocio, específicas de la industria. La creación de un clima propicio para la fijación de objetivos de las divisiones de la empresa no resulta fácil en el caso de una compañía grande. Durante el primero o segundo año de actividades formales de planeación, el mejor enfoque para la mayoría de los casos sería permitir que la iniciativa para recomendar objetivos divisionales quedara en manos del gerente de división. Este enfoque le da suficiente apoyo para seguir dirigiendo sus nego

cios y fomenta la consideración de estrategias a nivel divisional.

Posteriormente, después de que los gerentes de la empresa y de las divisiones han adquirido experiencia en la extracción de objetivos divisionales que les son mutuamente aceptables, la proposición anual de los objetivos de la división presentada por el gerente de la división, estará más limitada que en años anteriores.

Se han hecho estudios en este tipo de empresas, y una fábrica de artículos de consumo que tenía varias divisiones mostró que los primeros años en que se realizó el proceso de planeación, se consideró que se trataba de una experiencia de aprendizaje para los gerentes de división en cuanto a que sus planes fueran operativos, así como para que la alta gerencia aprendiera a apreciar los problemas estratégicos de cada negocio de la empresa.

La experiencia acumulada de las negociaciones de muchos años, para establecer objetivos, mejora la eficiencia del proceso. La gerencia de la empresa puede contribuir a alimentar este desarrollo con la creación de un sistema que mantenga un equilibrio adecuado de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Una manera de lograr este equilibrio es detener la formulación explícita de los objetivos de la empresa por un año o dos, mientras que se le solicita al gerente de división que recomiende objetivos para su división.

Los objetivos que surgen del proceso de programación de una empresa pequeña están ligados a una serie de programas de actividades aprobadas. Hasta que el director no haya decidido cuáles serán los programas, ningún gerente de división podrá fijar los objetivos para su ramo de actividades. La elección de una serie de programas de actividades, por ende, más o menos automáticamente, determina los objetivos del rendimiento de cada unidad funcional. En muchas empresas pequeñas, un paquete de programas de actividades es el que redacta los objetivos de las funciones de cada departamento, dada la interdependencia de todos los departamentos. Entonces, el establecimiento de objetivos funcionales es un proceso que va de arriba hacia abajo. Los gerentes de divisiones proponen programas de actividades, pero el director, con su amplia perspectiva del negocio, determina cuáles serán los programas y los objetivos para sus subordinados funcionales (16).

3. - EL EXAMEN DEL MEDIO AMBIENTE

El desarrollo del medio ambiente que tiene probablemente el principal impacto sobre los negocios futuros, puede originarse fuera de su círculo de negocios inmediato: se promulgan o se reinterpretan leyes; surgen nuevas tecnologías de industrias que no se relacionan en nada; las personas cambian sus hábitos de compras o de vida; las normas comerciales extranjeras cambian; asimismo la provisión de materias primas se agota o resulta costosa. Por lo general, estas clases de cambios no ocurren súbitamen

(16) LORANGE, PETER y VANCIL F., RICHARD. O.C. , 5

te, pero desafortunadamente cuando ya se aprecian fácilmente es, con frecuencia, demasiado tarde para hacer algo al respecto. Las respuestas --- constructivas requieren largo tiempo de reflexión y tienen que iniciarse mucho antes de la fase decisiva del cambio.

El descubrimiento de los desarrollos ambientales requiere una cierta visión. Ciertamente requiere "salirse de los árboles de las operaciones - corrientes para echar una mirada a la forma del bosque".

Un sistema de planeación estratégico tiene dos funciones principales:
1. - Elaborar un plan de actividades integradas, coordinadas y consistentes a largo plazo y 2. - Facilitar la adaptación de la empresa al cambio ambiental. Cuando introducen y elaboran tal sistema, las empresas normalmente se encuentran los aspectos interrogativos. Sin embargo, el diseño del sistema también debe comprender la función del examen del medio ambiente - con objeto de asegurar que la planeación también satisfaga su misión de -- adaptación. La gerencia debe proporcionar a los subordinados una serie de pronósticos y suposiciones en cuanto al medio ambiente futuro del negocio. Puesto que cada gerente, cuando menos en un principio, elabora los planes estratégicos de su esfera de responsabilidad, más o menos independiente-- mente de sus compañeros, todos los gerentes deben tener acceso a los mismos pronósticos económicos y de otro tipo (17).

4. - EL PUNTO DE VISTA DE LOS GERENTES SUBORDINADOS

Tratándose de una planeación estratégica, ¿hasta dónde deben dirigir su atención los gerentes de segundo nivel? ¿qué papeles desempeñan los gerentes de división, el gerente de departamento y la alta gerencia?. Consideraremos estas preguntas en términos de conveniencia de que los planes sean más cuantitativos o más cualitativos, más relacionados con los detalles financieros o con el análisis estratégico. La preparación de una serie de programas de actividades funcionalmente coordinados en el caso de una empresa pequeña, podría requerir una gran cantidad de comunicación entre los departamentos. Gran parte de este cambio o intercambio se expresa de manera más eficiente en términos de pesos u otros términos cuantitativos, tales como la cantidad de empleados, las unidades de producto y la superficie de la fábrica. El empleo de datos financieros o cuantitativos resulta conveniente por dos razones:

A). -Contribuye a que cada gerente de departamento entienda las dimensiones del programa propuesto y le obliga a considerar las implicaciones que tiene su ejecución.

B). -Permite que el director elija con mayor confianza la serie de programas que serán implementados.

En una empresa grande, diversificada, la alta gerencia quiere que ca-

da división adopte una perspectiva estratégica conveniente y que los gerentes de división se concentren en el logro de tal perspectiva. Particularmente durante los primeros años del programa de planeación, los gerentes de división deberían poder desarrollar tantos detalles financieros que apoyaran sus proposiciones como consideraran necesario. Consecuentemente, podrían generar más detalles financieros de los necesarios para la planeación estratégica del negocio. Por ende, después de uno o dos años las exigencias de detalles financieros de la empresa para apoyar las proposiciones de la división deben ser explícitas y claramente mínimas.

Se debe pedir a los gerentes de división que cambien el curso de sus actividades y lo dirijan a la identificación y al análisis de alternativas estratégicas, utilizando su experiencia para estimar rápidamente las implicaciones económicas. Este objetivo ha sido la meta desde un principio, lógicamente, pero es difícil alcanzarlo desde el principio. La incapacidad de poder cambiar el curso es un peligro muy grave; la actividad de la planeación se convierte en un juego de números y nunca logra sus propósitos. Considerando que quizás el gerente de división nunca haya visto y mucho menos preparado proyectos financieros a largo plazo para su negocio, su elaboración ha de resultar una actividad útil. Tales proyectos le ayudan a extender el horizonte temporal de sus conceptos: Le obligan a hacer más explícito su modelo económico intuitivo del negocio, cosa que a su vez le permite pro-

notificar los cambios del rendimiento financiero (18).

5. - EL PAPEL DEL PLANIFICADOR DE LA EMPRESA

Un asunto importante para el diseño de un sistema de planeación es saber dónde encaja el planificador. La planeación estratégica se dice que es una función de la gerencia de línea. Se dice que cuando se elaboran proyectos producidos por equipos de planificadores y enviados de ahí a los gerentes de línea, se conduce seguramente al desastre. ¿Por qué se dice esto? Su razón de ser es porque entre personas, y el planificador es uno de los muchos personajes comprometidos, si se quiere que el proceso funcione - con eficiencia, él debe entender su papel con claridad. Ahora bien, el pa--pel del planificador varía si se trata de empresa pequeña o de una empresa grande.

En una empresa pequeña el planificador desempeña la función de ayu--dante del equipo de planeación del director o el gerente general. Aunque - coordina las actividades de la planeación de los gerentes de divisiones, se preocupa por el problema que tiene el presidente en tanto a la elección de la mejor serie de programas de actividades. Unicamente el director y su ayudante de planeación tienen una perspectiva amplia de todas las eleccio--nes que existen en el negocio, por lo que su ayudante debe encargarse del grueso del análisis. Desempeñando este papel, el planificador puede con--vertirse en un componente del equipo ejecutivo del director, con mucha -

(18) IBIDEM, 6

influencia. Si utiliza sensatamente su poder, no tiene porque perder su eficiencia con sus compañeros que dirigen los departamentos de funciones. Estos pueden apreciar la necesidad que existe de que se haga un análisis interfuncional de las alternativas del programa. La administración del proceso de la planeación es prácticamente un papel incidental para el ayudante puesto que él meramente formaliza el análisis que conduce a una serie de programas de actividades coordinadas. En una empresa grande, el estatus que tenga el planificador de la empresa en la organización puede tener un importante valor simbólico para transmitir a los gerentes de división la importancia de la planeación estratégica formal y la diferencia que existe entre ésta y la presupuestación convencional. Inicialmente el papel del planificador es catalizador, fomenta a los gerentes de línea a adoptar una actitud estratégica. Contribuye a que los gerentes de la empresa distribuyan de manera más conveniente los recursos entre las divisiones, en parte ayudando a los gerentes de división con la planeación estratégica de sus renglones. Sin embargo, no debe sucumbir a la tentación de entregarse mayormente a la formulación de los planes o podría perder su eficacia. El mantenimiento y la coordinación del sistema es la función primordial del planificador, conforme madura la planeación él supervisa la evolución y le da consistencia. Sus tareas difieren del papel fundamental analítico del planificador de la empresa pequeña (19).

(19) IBIDEM, 7

6. - CONEXION ENTRE LA PLANIFICACION Y LA PRESUPUESTACION

El control por medio de un presupuesto es uno de los dispositivos más reconocidos y usados de control administrativo.

Control del Presupuesto. - Es el proceso que consiste en averiguar lo que se está haciendo y comparar estos resultados con los datos del presupuesto correspondiente, con el fin de aprobar los logros o remediar las diferencias.

En la empresa privada el control del presupuesto principia como es lógico con la estimación de las ventas y los ingresos que se derivan de ellas. Esto se deduce porque en última instancia el controlador son las ventas. Sin embargo, en el caso de las empresas gubernamentales, la cantidad aplicada sirve para los mismos propósitos que las ventas en las empresas privadas.

La formulación está basada en los datos que son de clasificación: constante o variable. Constante significa que los estándares del presupuesto son para un nivel fijo o constante; ésto es, los objetivos permanecen constantes y se cree que las estimaciones están basadas en un alto grado de exactitud. En contraste, los variables incluyen estimaciones del presupuesto en varios niveles, de manera que la variación en ventas, producción, caja, o en otros datos claves, se puede reconocer.

Los pasos a seguir en un sistema de planeación típica representan un

proceso ordenado y gradual de entrega a ciertas estrategias y alternativas. En teoría, cuando menos, cada paso está ligado a los anteriores. En términos financieros esta conexión puede resultar bastante explícita; por ejemplo, el pronóstico de utilidades de una división, preparado para el primer ciclo de planeación, puede convertirse en un compromiso de utilidades para el presupuesto de operaciones del siguiente año. Aunque son pocas las empresas que esperan alcanzar esta conexión financiera al estrechar las elecciones, todas las partes que se entregan al proceso deben entender la relación entre ciclos que se tenía en mente. ¿Qué tan rápido debe ser el acercamiento?, es pregunta del diseño situacional que depende del marco de una empresa en particular. Una conexión estrecha entre la planeación y la presupuestación indica que, en etapas anteriores, se han realizado compromisos estratégicos. Una conexión débil, por otra parte, implica que el proceso de acercamiento es temprano o rápido, puesto que los ejecutivos de la empresa y los gerentes involucrados están totalmente familiarizados con la estrategia de los negocios en cuestión. En una empresa grande normalmente la conexión es menos estrecha y el proceso de estrechamiento es más gradual. Durante la fase inicial, la alta gerencia debe proporcionar suficiente tiempo a los gerentes de división para dedicarse a las consideraciones estratégicas.

De sus negocios sin embargo, los ejecutivos de los niveles bajos de--

ben recordar la diferencia que hay entre tal actividad y la presupuestación a largo plazo, con su exigencia de la satisfacción del rendimiento divisional. Sin embargo, conforme madura el sistema, la gerencia puede acelerar gradualmente el proceso de estrechamiento sin perjudicar el aspecto creativo de la planeación (20).

De acuerdo a los puntos expuestos en este capítulo acerca de la planeación estratégica, podemos formar una síntesis representada en un cuadro que podríamos llamar:

"ENFOQUE PARA ASUNTOS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE PLANEACION"

A s u n t o s	Marcos Situacionales		
	Empresas Pequeñas	Empresas Grandes	
		Sistemas de planeación nuevos.	Sistemas de planeación maduros
Comunicación de los objetivos de la empresa.	No explícita	No explícita	Explícita
Proceso para el establecimiento de objetivos.	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba	Negociado
Examen del ambiente a nivel empresarial.	Estratégico	Estadístico	Estadístico
Punto de vista de los gerentes subordinados.	Financiero	Financiero	Estratégico
Papel del planificador de la empresa.	Analista	Catalizador	Coordinador
Conexión entre la planeación y la presupuestación	Estrecha	Escasa	Estrecha

C A P I T U L O I I I

IMPORTANCIA Y RELACION DEL TRABAJO INDIVIDUAL
CON LOS OBJETIVOS FINALES DE LA EMPRESA

Los sistemas de fijación de objetivos tienen cierto número de características en común. Deben incluir, primero, técnicas para la planeación, y segundo, técnicas para el control.

Es decir, que un sistema eficaz de fijación de objetivos debe fijar éstos en una forma jerárquica consistente con los conceptos de sistemas y su ministrar, además, técnicas para medir y evaluar el grado de realización. Una vez que hayamos determinado nuestro modelo general, podremos proceder a examinar la aplicación de sus conceptos a los sistemas de fijación de objetivos, así organizacionales como individuales, y considerar luego la -- forma en que interactúan estos sistemas.

Hay varios pasos a seguir al proyectar un modelo de sistemas de fijación de objetivos y todos estos sistemas dependen de la definición del propósito de la compañía. Esta definición debe expresarse en términos claros - antes de que pueda procederse a la fijación de un objetivo.

No es suficiente para la organización, o para cualquiera de sus miembros, atenerse simplemente a la idea fundamental de "llegar a ser" por importante que ésta sea. Si bien es una base filosófica esencial para todas -

las actividades, así sociales como individuales, que tienen lugar dentro de la organización, es necesario darle un significado mucho más vivo. Una declaración de propósito incluye debidamente la idea de desarrollarse hasta el mayor grado posible; en otras palabras, de tratar de llegar a ser todo lo que permita a uno su capacidad.

Para una organización, la declaración de propósitos agrega el detalle apropiado a su resolución de "servir a las necesidades de la sociedad, de los clientes y de los empleados mediante la creación, fabricación y venta de productos o servicios, para satisfacer las necesidades de la clientela". Su esfera de acción está tan amplia y tan restringida como el negocio en -- que la compañía quiera competir dentro del sistema de la libre empresa. -- No necesita ser una declaración especial pero puede incluir varias estadísticas y ampliaciones de un tema central. Para el individuo, el propósito -- puede definirse en función de su relación con su familia, con la sociedad y con otras importantes influencias que intervienen en su vida y, lo más importante, con la relación de su propósito al concepto que tenga de sí mismo. Así como la compañía define lo que es según el carácter del ambiente de -- los negocios, así también el individuo trata de encontrar una definición de lo que él es.

Por consiguiente, el propósito individual y el de la compañía son análo-

gos. La compañía está formada por individuos y es, en esencia, la expresión de propósitos individuales que logran la realización por medio de ella.

Así el individuo como la compañía deben responder con cierto detalle a la pregunta respecto a cuál puede ser el último objetivo o fin de todas -- sus actividades o una palabra, ¿por qué se buscan determinados objetivos?

La fijación de un objetivo por el individuo y la fijación de un objetivo -- por la compañía siguen pasos y patrones similares.

A). -Los objetivos específicos para apoyar el propósito declarado deben describirse en función del largo y del corto plazo. Deben detallarse suficientemente para que se les pueda comunicar en forma significativa.

B). -Se deberá indicar la importancia de estos objetivos y proyectar la estrategia como segundo paso en la fijación éstos. Para el individuo, la importancia del objetivo se expresará en función de la motivación personal; para la compañía, en función de la motivación de funcionarios básicos y directores o gerentes.

C). -Los planes de acción describen las cosas específicas que se habrán de hacer con el fin de lograr los objetivos. Para la compañía este paso define el programa planeado; para el individuo, las responsabilidades específicas y las obligaciones que acarrean.

D). -Las normas de desempeño y los criterios sobre la medición siguen a los objetivos y a las actividades proyectadas. Requieren la identificación de áreas básicas en que pueden medirse los resultados y las definiciones del logro de los objetivos.

Las normas de desempeño de la compañía, pueden expresarse en función de las utilidades, de la participación en el mercado, de la conquista de ciertos clientes, de los avances tecnológicos, de los factores de costo de producción, del crédito, de la inversión y de otras medidas semejantes de control administrativo. Para el desempeño individual, deberán indicar el grado hasta el cual tiene éxito la persona en el logro de los objetivos declarados de la compañía.

E). -Los problemas previstos deben manifestarse en reconocimiento del hecho de que los planes pueden tropezar con dificultades, sea por un planteamiento o recursos inapropiados o porque cambien las condiciones.

F). -Los recursos requeridos para llevar a cabo la acción proyectada deben especificarse. No deben declararse en términos generales, sino deben ligarse directamente a objetivos y subobjetivos específicos y situarse dentro del período apropiado de tiempo. Puede incluirse apoyo financiero, potencial humano, equipo y servicios, asistencia de otras unidades de la organización y asistencia externa.

G). -La interacción de los objetivos organizacionales e individuales será necesario, si se ha de satisfacer el propósito del logro de objetivo personal mediante el logro de objetivo organizacional.

H). -La mediación y evaluación del desempeño efectivo suministra la fun--ción del control. Sea que se trate de juzgar el desempeño organizacional o del individuo, la evaluación debe entenderse en función de los resultados obtenidos.

1. - UN ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

Douglas Mc Gregor ha ofrecido una interesante y sagaz imagen acerca del modo más fecundo de movilizar la actividad humana a fin de obtener una administración más eficaz. Las teorías de este autor han tenido muy buena acogida tanto en Estados Unidos como en Europa. En su enfoque de las re--laciones humanas, Mc Gregor adopta como punto de partida el criterio tra--dicional de Administración que, en beneficio de la objetividad y para evitar en título peyorativo, denominada "Teoría X". Explora luego los defectos - de este enfoque tradicional. A los efectos de desarrollar su análisis, Mc Gregor utiliza la Teoría Jerárquica de la Motivación de Maslow quien, para sus propios fines, clasifica la motivación en cuatro categorías fundamenta--les: necesidades fisiológicas, y de seguridad de los empleados y trabajado--res y, en menor medida, sus necesidades sociales. Además Mc Gregor - sostiene que se requiere una teoría más integral del comportamiento huma--

no si es que en realidad pretendemos movilizar totalmente los recursos -- que el individuo aporta al trabajo, a la que denomina "Teoría Y". El concepto de las relaciones humanas formulado por Mc Gregor merece un exámen más atento, aunque solo sea por que sus ideas han tenido tanta difu-- sión en los círculos gerenciales. Tomando en cuenta las Teorías X e Y -- que plantea Douglas Mc Gregor nos pueden servir como punto teórico de -- apoyo para desarrollar estrategias adecuadas para el logro óptimo del rendimiento de los recursos humanos en la fusión de empresas. Desarrollo de ciertos aspectos tanto de la Teoría X como la Y.

2. - LA TEORIA X

Mc Gregor introduce la teoría X mediante la enumeración de tres con-- ceptos fundamentales aceptados por la Administración convencional.

1o. La Administración es responsable de la organización de los elementos de la producción dinero, material, hombres y máquinas en beneficio de la maximización de los rendimientos económicos; en general, este proceso ha -- sido descrito como la organización, por razones económicas, de los cuatro elementos básicos.

2o. Este proceso exige dirigir los esfuerzos de los trabajadores y em-- pleados, motivarlos, controlar y modificar su comportamiento para adap-- tarlos a las necesidades de la organización; de todo esto se desprende claramente que "puede y debe manipularse a la gente".

3o. Es inherente a la Teoría X la idea de que la gente adopta una actitud de pasividad incluso de resistencia a las necesidades de la empresa, a menos que se le persuada, castigue o controle. Este concepto convencional del rol de la administración, que exige dirigir o controlar al trabajador, puede resumirse mediante la afirmación de que la administración consiste en "conseguir que se hagan cosas por intermedio de otras personas". En la base de esta teoría convencional hay ciertos supuestos implícitos acerca de la naturaleza humana, y los gerentes más sagaces generalmente están dispuestos a reconocer que creyeron en ellos durante cierta etapa de su desarrollo personal.

a) El trabajador medio es, por naturaleza indolente y perezoso. Es decir, prefiere salir del paso haciendo lo menos posible. El trabajador medio es un hombre que cumple su horario y que, excepto en caso de que no tenga otra alternativa, nunca está dispuesto a realizar grandes esfuerzos.

b) Se le atribuye escasa ambición, reducida necesidad de asumir responsabilidades; en esencia, es necesario dirigirlo. Es el hombre que en la década de 1930 trabajaba con el único propósito de tener tres comidas diarias, un techo sobre la cabeza y dinero para "vicios y cerveza". Para alcanzar sus objetivos procuraba confundirse con el montón, evitaba líos y se ocupaba de sus propios asuntos.

c) Se le atribuye un carácter naturalmente centrado en su propia persona y relativa despreocupación por las necesidades de la organización. "Cada hombre en lo suyo" sería su lema. Otras expresiones corrientes que reflejan esta actitud podrían ser: "Me importa un bledo del prógimo", primero yo y después yo.

d) Se opone fundamentalmente el cambio. Se diría que lo detesta. "Estoy en la rutina y ahí me quedo" sería la frase que resume las actitudes del trabajador típico de acuerdo con el enfoque convencional.

e) Afírmase que es un ser crédulo y fácil presa del demagogo; en este enfoque está implícita una drástica diversión entre dirigentes y dirigidos.

De acuerdo con Mc Gregor, la Administración que aplica el enfoque tradicional tiene dos alternativas; una línea dura, o un criterio tolerante, representar, en la vida de la organización, el papel de los halcones o el de las palomas. La línea dura, que exige aplicar controles severos, tiene la lamentable desventaja de que promueve fuerzas contrarias, prácticas restrictivas y antagonismo. El criterio tolerante resulta, asimismo insatisfactorio, en el sentido de que todos conocemos el caso de organizaciones en las cuales las relaciones son excelentes, la moral elevada y las tensiones, reducidas, pero los resultados concretos en el campo de la producción no parecen muy promisorios. Mc Gregor se opone a este criterio convencional, del

saber administrativo y afirma que éste se basa en un concepto erróneo de lo que es causa y de lo que es efecto. Llega a la conclusión de que los supuestos en que se funda la Teoría X pueden ser descripciones exactas del comportamiento y las actitudes de los trabajadores y de los empleados en determinadas circunstancias, pero esos aspectos no son innatos; representan las respuestas del individuo a las fuerzas de la organización y los efectos del comportamiento originados en ciertas actitudes gerenciales. En consecuencia con Maslow, Mc Gregor supone que todas las formas de motivación pueden clasificarse en cuatro categorías básicas.

Necesidades fisiológicas y de seguridad; Necesidades sociales; Necesidades del Yo; Necesidades de autorrealización.

3. - LA TEORIA Y

Los supuestos de la Teoría Y incluyen:

a). - La Administración, es responsable de la organización de la producción, es decir, de la integración del dinero, los materiales, los hombres y las máquinas en beneficio de los objetivos económicos.

b). - La gente no adopta por naturaleza una actitud pasiva o de resistencia frente a las necesidades de la organización. Si lo hace, debe verse la causa en su propia experiencia de las organizaciones.

c). - La Administración afronta la responsabilidad de explotar la complejidad de la motivación humana, incluida la necesidad de autonomía, que se refiere a la necesidad experimentada por la gente en lo que hace en la dirección de su propio comportamiento y al hecho de asumir cierta responsabilidad por su destino.

d). - La principal responsabilidad de la Administración, es organizar las cosas de modo tal que la gente pueda satisfacer y realizar sus propias metas mediante la orientación de los esfuerzos hacia los objetivos de organización. El mensaje de Mc Gregor es "La Administración debe asumir la responsabilidad de desarrollar las condiciones de empleo de su gente, con el fin de que ésta pueda explotar sus propias necesidades de autorrealización. Se trata de una esperanza ambiciosa y optimista.

No están definitivamente comprobadas las ideas implícitas en la teoría Y. Pero, sin embargo, se compaginan mucho más con el saber actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría X. Indudablemente se perfeccionarán, elaborarán más minuciosamente y modificarán a medida que vayan desarrollándose las investigaciones, pero no es probable que se las refute del todo.

A primera vista estas ideas no parecen particularmente difíciles de aceptar, pero no es fácil llevarlas a la práctica en todas sus consecuencias.

Porque se oponen a una porción de hábitos de pensar y obrar, profundamente arraigados en el espíritu de las empresas.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Estos dos principios tienen derivaciones profundamente distintas respecto a la tarea de manejar los recursos humanos; pero el de la teoría X, que llamaremos "principio escalar", está tan sólidamente arraigado en las actitudes administrativas que no son fáciles de comprender las consecuencias del principio de integración.

Alguien dijo una vez, que lo último que descubren los peces es el agua. Pues bien, el "medio psicológico" de las empresas constituye, como el agua para el pez, tan íntima parte de la vida de la empresa que pasa desapercibido. Hay ciertas características de nuestra sociedad y de la vida empresarial en ella incluida que están tan firmemente consolidadas y son tan universales y comunes que no podemos concebir siquiera la posibilidad de que sean de otro modo. En consecuencia, numerosas prácticas, orientaciones, decisiones y relaciones sólo pueden parecer posibles como son.

Entre estas características universales de la vida empresarial de --- nuestros días esta cierta actitud de los administradores (derivada de la -- teoría X) respecto a los miembros de la organización industrial. Se da -- por supuesto, casi sin discutirlo, que las exigencias de la empresa están por encima de las necesidades de sus miembros individuales. Fundamen- talmente, el contrato de trabajo estipula que el individuo aceptará la direc- ción y el control externo a cambio de las compensaciones que se le ofrecen. La idea de la integración del autocontrol es ajena a nuestra manera de ver la relación laboral. Por eso se tiende, o a rechazarla definitivamente (co- mo concepto socialista, anarquista o incompatible con la naturaleza huma- na) o a violentarla inconscientemente hasta que se amolde a las ideas actua- les.

El concepto de integración y autocontrol supone que la organización -- realizará mejor y más eficazmente sus objetivos económicos, haciendo ajus- tes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miem- bros.

Se hace saber a un gerente de distrito de una gran empresa geográfica- mente descentralizada, que se le ha ascendido a la categoría de ejecutivo -- con responsabilidad en la marcha general de la firma desde sus oficinas -- centrales. Es una promoción considerable, con un gran aumento de sueldo. La función que va a desempeñar en la organización es mucho más poderosa

y va a asociarse con los altos directivos de la empresa.

El grupo de la oficina central que lo seleccionó para este cargo ha estudiado concienzudamente las posibilidades de una porción de candidatos. El interesado destaca entre ellos tan notoriamente que aquella elección es natural y lógica. Ha venido observándose su actuación durante algún tiempo y no cabe duda que posee las cualidades y requisitos necesarios, no sólo para este ascenso sino para su cargo más alto todavía. Todo el mundo está positivamente satisfecho de poder contar con un candidato de aquella categoría.

El hombre se siente abrumado. No tiene aspiraciones a aquel puesto. Sus metas se fijan, según él mismo expresa, en ser "el mejor gerente de distrito de la compañía y con eso le basta y sobra". Le encantan las relaciones directas con la gente que trabaja sobre el terreno y no quiere cargo alguno al nivel ejecutivo. Tanto él como su esposa están contentos con el tipo de vida que han logrado crear en una población pequeña y les desagradan profundamente las condiciones de vida y las obligaciones sociales de la gran ciudad en que tiene su sede la empresa.

El manifiesta sus puntos de vista con la mayor energía que puede, pero no se toman en cuenta sus objeciones. Las necesidades de la organización lo reclaman tan apremiantemente que no puede pensarse siquiera en que rechace la promoción. Sus superiores insisten en que, naturalmente,

cuando haya tomado posesión de su nuevo cargo, va a comprender que eso era lo que tenía que hacer. Y, por fin, se decide a aceptarlo. Dos años - después ha subido más todavía en los niveles directivos de la empresa y -- empieza a rumorarse que probablemente no tardará en ser nombrado vicepresidente ejecutivo. En privado, se manifiesta tremendamente descontento e insatisfecho. Tanto él como su mujer estarían dispuestos a "dar cualquier cosa" por volver a la situación de dos años antes. De conformidad - con las ideas corrientes de la teoría X, los ascensos y traslados se deciden unilateralmente en gran número. Las necesidades de organización se anteponen automáticamente y casi sin discusión a cualquier otro punto de vista. Si por casualidad se toman en cuenta las aspiraciones personales de los interesados, se da por supuesto que los aumentos de sueldo y el ascenso en categoría serán compensaciones suficientes para dejarlos satisfechos. En el caso de que el individuo rehúse aceptar el nuevo puesto sin una razón de peso, como el estado precario de su salud o alguna grave crisis familiar, se pensará que ha puesto en peligro su porvenir con aquella actitud "egoísta". Es raro sin duda alguna que la gerencia brinde a un hombre la oportunidad de ser socio activo y auténtico en la toma de esa decisión, aunque -- afecte a sus aspiraciones personales más queridas. Sin embargo, las consecuencias que se derivan de la teoría Y indican que la organización probablemente va a salir perjudicada si hace caso omiso de las necesidades y objetivos personales de sus miembros. Al tomar decisiones unilaterales res

pecto a promoción del personal la gerencia deja de utilizar sus recursos humanos en el aspecto más eficiente.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. Naturalmente, cuando se despliega un sincero esfuerzo común por buscar una solución integrante, es decir, conjunta, de las necesidades individuales y empresariales, frecuentemente se da con ella. Pero no ocurre así siempre y en este punto la teoría Y comienza a parecer poco realista. Choca de medio a medio con las actitudes generales de una gerencia basada en la dirección y el control. Según los principios de la teoría Y, si no se lleva a cabo esta integración la empresa saldrá perjudicada. Con la administración unilateral de las promociones no se sirve mejor a los objetivos de la organización porque esta forma de administración, a base de dirección y control, no estimula la consagración del personal a la firma, necesaria para beneficiarse plenamente de sus recursos humanos. Cuanto más débil sea la motivación más bajo será el grado de autodirección y autocontrol personal y, al irse acumulando los casos con el tiempo, los costos resultantes serán muy superiores a las ganancias obtenidas merced a decisiones unilaterales "para el bien de la organización".

Vamos a exponer otro ejemplo que quizá contribuya a esclarecer las derivaciones radicalmente distintas de las teorías X e Y.

Podría objetarse que la gerencia está ya preocupándose notablemente del principio de integración y dedicándole esfuerzos positivos en el campo de la educación económica. Se han invertido muchos millones de dólares y talento en persuadir a los empleados de que su bienestar va íntimamente ligado al éxito del sistema de libre empresa y al de la firma en que prestan sus servicios. La idea de que lograrán mejor sus fines personales orientando su esfuerzo hacia los objetivos de la organización se ha estudiado, desarrollado y explicado de la mejor manera posible. ¿No es esto prueba evidente de que la empresa está ya tratando de adoptar el principio de integración?

Rotundamente, nó. Estos esfuerzos desplegados por la empresa reflejan claramente, con raras excepciones, la influencia de las ideas sostenidas por la teoría X. Su mensaje esencial constituye una invitación al empleado industrial a trabajar con tesón y a obedecer órdenes superiores para defender su trabajo y su nivel de vida. Según dicha teoría, se han logrado grandes ventajas con nuestra forma de dirigir la industria y mayores serán las que se reporten cuando los empleados se acomoden a las decisiones de la gerencia cuando determine qué es lo que hay que hacer. Tras estas exhortaciones late la idea de que, claro está, las exigencias de la organización y su éxito económico deben ir por delante de las necesidades individuales de sus trabajadores.

Naturalmente, la integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios. Pero la idea implícita de la gerencia es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización tal como las ve la gerencia. De conformidad con los puntos de vista actuales, parece inconcebible que los individuos puedan realizar los objetivos de la empresa al perseguir sus metas personales. Al contrario, esto conduciría a la anarquía, al caos, a conflictos irreconciliables de intereses propios, a la falta de responsabilidad, a la incapacidad para tomar decisiones y a la imposibilidad de llevar a la práctica las que ya se han adoptado.

Todas estas consecuencias, y otras peores todavía, serían inevitables de no crear condiciones que permitan a los miembros de la organización llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir a sus intereses personales sería polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Si la teoría Y tiene razón, la cuestión práctica que debe plantearse es si pueden crearse tales condiciones y en qué escala.

La razón de ser este punto tan importante se debe a que cuando se va a realizar una función en cualquier organismo siempre se debe tener presente el recurso humano que sin él, no se lograrían los objetivos planeados. Además cada aspecto que se analiza tiene estrecha relación con lo que son los objetivos individuales, con los organizacionales; por ejemplo la teoría

Y que nos habla de una integración tanto de aquellos fines individuales como organizacionales, aparentemente esto se entiende fácilmente, pero es tan difícil que se dé en nuestro país ya que en nuestras empresas, ya sean productivas o de servicio tienen muy arraigados todos aquellos aspectos de los que habla la teoría X, y además creen ciegamente en el concepto convencional del rol de la administración, que exige dirigir o controlar al trabajador y que éste no es capaz de autodirigirse mediante todos aquellos supuestos por nuestra teoría Y (21).

4. - ALGUNAS CARACTERISTICAS DEL TERMINO COMUNICACION

La comunicación es muy importante y no puede existir si solo, es parcial. Hay muchas cosas que podemos eludir, como lo de arreglar el jardín, lavar el auto, llevar a la esposa a cenar; pero no hay manera de evitar la comunicación; ésta existe siempre. Nos comunicamos con nosotros mismos al igual que con los demás consciente o inconscientemente y, aunque usamos las palabras, no toda la comunicación se efectúa en forma verbal; además, con el tiempo nuestra red de comunicación se extiende y hace más compleja como las señales en la carretera, que no debe pasar inadvertida y como en la electricidad los circuitos deben estar siempre abiertos.

La comunicación implica un intercambio; tal cambio, depende del emisor, del medio y del receptor, y también de la situación.

¿Dónde debemos empezar para entender la comunicación humana? Es (21) MC, GREGOR, DOUGLAS. El Aspecto Humano de las Empresas, 43

tá dentro del asunto precisamente ahora porque está dentro del proceso mismo; si las palabras se usan para transmitir, o aclarar ideas, entonces el significado que usted da a esas palabras por su experiencia personal, complementa el sentido del mensaje que transmite. Usted está en el centro porque usted ya sabe o piensa que sabe algo acerca de la comunicación; porque está en un contexto cultural que le influye de diversas maneras, y del cual no puede liberarse. Usted está en centro física y mentalmente de otros acontecimientos que reclaman su atención. Mientras lee un libro que trata de la comunicación humana en forma implícita y explícita; Está en algún punto de su vida, que ha sido una serie de comunicaciones continua; las comunicaciones de su vida han sido una verdadera batalla contra la confusión.

La comunicación es llevar la información de un lugar a otro y debe abarcar: 1) un emisor de información, 2) la información, o sea el mensaje mismo, y 3) el receptor de la información.

Sin estos tres elementos, la comunicación no se puede efectuar. Si se intenta hablar a una persona sorda, se le podría comunicar el mensaje más claramente, pero si no lo recibe, entonces no se ha comunicado nada. En los tres elementos de la comunicación pueden ocurrir errores y malentendidos. Se comunica con otros individuos porque se espera influir en su comportamiento y si no se nota cambio, es necesario revisar cada uno de los

elementos de la comunicación para encontrar las causas de error.

Comunicación Verbal. En el primer año de vida, el niño puede empezar a emitir sonidos que son palabras o que suenan como palabras, dependiendo de las cosas que el quiere o necesita. El principio del lenguaje verbal es un aprendizaje mediante prueba y error; el niño produce un sonido cuando quiere leche y puede que se le entienda o no, pero mientras más exacto sea el sonido de la palabra leche se le proporcionará más rápidamente. Después el niño aprende a asociar los sonidos que produce a los que producen sus padres, con un objeto real. Esta es la comunicación a nivel verbal.

Problemas de la lógica en la comunicación.

A todos les gusta considerarse razonables. En efecto, en una conversación o desacuerdo, ambos participantes se acusan de ser irracionales o ilógicos. Algunas personas piensan que los problemas de la lógica deben legarse a los demás, no tienen cuidado con sus propias faltas de lógica. Es el traidor o el saboteador inesperado quien puede ser más eficiente. Una mentira que tenga lógica puede ser tan destructiva en los esfuerzos de comunicación, como cualquiera otra clase de equívoco. Algunos errores lógicos consisten en equivocar un concepto o un nivel de abstracción por otro de generalización excesiva.

Definición de la comunicación.

El término comunicación se ha usado tanto que, finalmente se ha convertido en un comodín de múltiple significación para diferentes personas. Para los que hablan en términos muy amplios, a menudo representa el sistema nervioso de una organización que aporta la información y la comprensión necesaria para obtener elevada productividad y una moral alta. Sea como fuere, la administración reconoce cada vez la importancia de la comunicación como tema de investigación y estudio. Los gerentes capaces comienzan a entender que las buenas comunicaciones son fundamentales para el mantenimiento de las buenas relaciones.

Es posible definir el término comunicación como el campo de investigación vinculado con el empleo sistemático de símbolos para obtener información común, o compartida, acerca de un objeto o de un acontecimiento. En esta definición se destacan tres aspectos importantes de la comunicación. En primer lugar el aspecto sistemático de la comunicación, que se refiere al modo en que se vinculan en forma mutua y sistemática, los elementos de la comunicación. En segundo lugar, se hace incapie en el hecho de que la comunicación constituye un proceso simbólico en el sentido de que se refiere a algo externo y real. En tercer lugar, jamás debe olvidarse que las comunicaciones se hallan vinculadas con necesidades, es decir, se las utiliza con el fin de conseguir algo o de llegar a un resultado. Este "algo", puede

ser la realización de una tarea, por ejemplo, la producción de cierto número diario de automóviles, la invención de un producto nuevo, o bien un aumento de gratificación como por ejemplo mejorar la motivación y la moral de los trabajadores.

La comunicación con sus tres elementos fundamentales no siempre son considerados por la dirección de la empresa cuando va a realizar una acción la cual va a afectar el comportamiento de sus recursos humanos, como se dá un caso cuando se fusionan dos o más empresas.

Este instrumento que es tan importante y no solo eso, sino imprescindible no se debe descuidar en nuestro medio profesional que es la Administración. Las buenas relaciones que existen dentro de una empresa jefe subalterno a cualquier nivel, se darán siempre que nunca se olvide la importancia que es la comunicación.

5. - POLITICAS

Por medio de las políticas se siente la influencia en toda la organización de las actitudes de la directiva. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecer con el fin de alcanzar sus objetivos; éstos permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. Política es

entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen un orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Requisitos que debe reunir una política.

Estabilidad. - Consistencia y fundamentación; pues solo evitando los frecuentes cambios de criterio habrá una orientación clara para los ejecutores.

Flexibilidad. - Debe contar con tal característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación; las políticas muertas. En último análisis es de mayor importancia el logro de los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.

Inteligibilidad. - Debe ser clara para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes del grupo humano de una organización.

Practicabilidad. - Todo el personal de una organización necesita advertir que la política responde a las necesidades que están viviéndose.

Sinceridad. - La insinceridad en el proceder desprestigia no sólo el orden recibida, sino la autoridad de quien la dicta; además si las acciones

cotidianas contradicen las declaraciones los miembros de la organización perciben esa discrepancia, y esto causa irritación y frustraciones.

Efectividad. - No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia. Participación en su elaboración. Para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas; para facilitar este convencimiento es recomendable - hacer que participe en la elaboración de la misma.

6. - PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS

Programas. - Una vez decidido cómo alcanzar los objetivos y establecida la política, se elabora un programa, esto es, se fijan prioridades, se --- cuencias, y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. - Nótese que el programa constituye una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados.

Procedimientos. - En esencia, los procedimientos tienen como fin estandarizar los métodos, a modo de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización; intentan uniformar la conducta de los subordinados a fin de poder predecirle con mayor precisión.

Paso 1. - Una vez obtenida la aprobación del plan, se deberán imprimir

las formas de la nueva técnica.

Paso 2. - Preparar tres pláticas para la exposición del plan a los diferentes niveles.

Paso 3. - Se utilizarán las siguientes ayudas didácticas, retroproyector, rotafolio y diapositivas.

Paso 4. - Se elaborará un memorándum a fin de invitar a las sesiones de exposición.

Paso 5. - Se invitaron expositores para un curso de entrevista de evaluación.

7. - EL INSTRUCTIVO

El instructivo es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En él se establecen paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, las formas a utilizar, el trámite a seguir.

El instructivo como instrumento de los procedimientos y programas.

En el departamento de recursos humanos existen labores que afectan directamente a todo el personal de una empresa. Ejemplifiquemos con reclutamiento y selección de elementos: Cuando es un departamento se pre-

senta una vacante resulta evidente que el jefe de esa dependencia debe saber qué hacer para cubrirla. En una adecuada planeación de esta área deben establecerse los procedimientos que contesten todas las interrogantes de dicho jefe, de manera que se eviten no solo pérdida de tiempo en la solicitud del personal, sino, lo que es más importante, las confusiones y molestias que esto ocasiona. Resulta pues de suma importancia tener un instructivo que exponga con claridad qué debe hacerse.

Contenido y Forma.

Un instructivo debe ser elaborado para todas y cada una de las funciones que afecten a la mayor parte del personal, pues esta es la forma más segura de que la comunicación resulte efectiva y de que se consiga fluidez en las operaciones.

En los instructivos se indica la forma de resolver muchos de los problemas a los cuales los superiores se enfrentan tan dentro de la administración de recursos humanos. En los instructivos los niveles superiores tienen un medio de influencia muy poderoso para normar las relaciones con los miembros de la organización. Recuérdese que cada superior es representante de la organización desde el punto de vista legal. Un instructivo debe ser concreto y preciso, claro y sencillo, entendible, de modo que no se pierda tiempo en estar descifrando lo que se quiso decir.

Las políticas, los programas, los procedimientos e instructivos son instrumentos con los que cuentan las empresas para poder llegar a lograr sus objetivos.

Siempre cuando una empresa se va a fusionar con otras, debe tener listos estos instrumentos para darlos a conocer a esa nueva organización que se ha formado para así poder comunicarles a todos sus integrantes cuales son todos aquellos objetivos que pretende obtener o realizar. Así también la nueva empresa que se ha formado podrá establecer con la ayuda de estos instrumentos, estrategias a seguir para lograr el máximo rendimiento de sus recursos humanos.

CAPITULO IV

CONFLICTOS INTERPERSONALES EN ORGANIZACIONES

El conflicto interpersonal se define ampliamente para incluir desacuerdos interpersonales sobre cuestiones substanciales, como diferencias sobre estructuras, políticas y prácticas organizacionales y antagonismos interpersonales, esto es, diferencias más personales y emocionales que las anteriores, que surgen entre seres humanos interdependientes.

La interdependencia adopta diversidad de formas en las organizaciones. Un gerente depende de otro para obtener un servicio técnico, información, consejo o suministros oportunos de material, en el proceso continuo del trabajo. El comportamiento de uno es controlado por las acciones de otra persona o grupo, exactamente como la actuación de uno es medida y evaluada por otro. Gran parte de la vida organizacional de uno transcurre en presencia de otras personas.

Las innumerables interdependencias inherentes a las organizaciones hacen inevitables los conflictos interpersonales. Aunque se creyera deseable, no sería posible crear organizaciones libres de conflictos interpersonales. Pero se pueden crear capacidades dentro de las organizaciones que hacen posible la solución de un mayor número de tales conflictos y la disminución de los costos de los conflictos interpersonales que no se pueden resolver prontamente. A fin de mejorar las capacidades de las organizaciones para mane

jar el conflicto, deben tenerse en cuenta varias tendencias personales y organizacionales que suelen limitar relativamente las aproximaciones directas al manejo de conflictos.

De hecho, esta es una de las principales cualidades del conflicto indirecto: uno no tiene que confesar de plano sus sentimientos.

Un buen factor es la consideración de los riesgos asociados con el conflicto organizacional. Muchas diferencias importantes sobre política y procedimiento no salen a luz porque uno de los protagonistas, o ambos, temen que el conflicto pueda escapar a su control, que pueda quedar un residuo de antagonismos interpersonales y que pueden perjudicar sus carreras. Con frecuencia estos son temores fundados, pero se pueden reducir los riesgos que los causan mediante una mayor comprensión de los ingredientes necesarios para una confrontación, un diálogo más eficaz y una mayor habilidad para proporcionar estos ingredientes. Los papeles del mediador en el campo organizacional no han sido en algunos otros campos sociales: así tenemos, por ejemplo, los servicios de mediación y conciliación para las Naciones Unidas y sus unidades para el mantenimiento de la paz, la consejería matrimonial y la terapia colectiva de familia. Por tanto, las funciones de mediador también son desempeñadas en las organizaciones de un modo menos sistemático que en estos otros campos.

El conflicto interpersonal en las organizaciones, no necesariamente es malo o destructivo, y los mediadores no siempre deben tratar de eliminarlo o reducirlo. En muchos casos las diferencias interpersonales, la competencia, la rivalidad y otras formas de conflicto tienen un valor positivo para los participantes y contribuyen a la eficacia del sistema social en el cual ocurren. Así, un nivel moderado de conflicto interpersonal puede tener las siguientes consecuencias constructivas: en primer lugar, puede aumentar la motivación y energía disponibles para realizar tareas requeridas por el sistema social; en segundo lugar, el conflicto puede incrementar la capacidad de innovación de los individuos y del sistema, a causa de una mayor diversidad de puntos de vista y una intensificada sensación de necesidad; en tercer lugar, cada persona puede adquirir una compensación cada vez mayor de su propia posición, porque el conflicto le fuerza a expresar sus puntos de vista y a poner de manifiesto todos los argumentos en que se apoya; en cuarto lugar, cada parte puede lograr mayor conciencia de su identidad personal; y en quinto lugar, el conflicto interpersonal puede ser un medio para manejar los propios conflictos internos del participante.

Por otra parte, el conflicto puede debilitar a los participantes, puede hacer rígido al sistema social en el que ocurre y puede llevar a grandes distorsiones de la realidad. Tanto la naturaleza de la interdependencia entre las partes como el nivel del conflicto, determinarán la naturaleza de -

las consecuencias para las partes.

1. - UN ENFOQUE REALISTA DEL CONFLICTO

Un enfoque más realista y sólido del conflicto se basa en los siguientes supuestos:

- A). El conflicto es inevitable: constituye un aspecto inherente a cualquier relación humana y es necesario reconocerlo. El conflicto y el cambio se perciben como fenómeno totalmente interconectados. El cambio social implica una redistribución del poder y el privilegio; por consiguiente, unos se opondrán y otros lo promoverán, de ahí el conflicto.
- B). Deben buscarse las causas del conflicto en los factores estructurales -- que determinan la situación total.

En esencia, las fuentes del conflicto aparecen en cuatro niveles:

a) En el nivel individual se presume que las personas tienen cierto nivel de agresión y que ésta, que no es necesariamente innata, es, más que nada, una función de la frustración y que resulta imprescindible examinar los métodos que la sociedad establece para tratar dicha tensión.

b) En el nivel de grupo, se cree que habrá una distribución asimétrica de la satisfacción de las necesidades entre miembros que no comparten el mismo sistema de valores. Este desequilibrio del grupo se verá contrapesado,

hasta cierto punto, por la creación de determinados roles vinculados con la mediación.

c) En el nivel de la organización puede anticiparse que existirá conflicto entre los niveles y las funciones. El conflicto está controlado por:

1) La institucionalización de ciertos procesos, por ejemplo, un sistema de apelaciones que se opone al principio sagrado de la jerarquía en la organización; y 2) la creación y el mantenimiento de roles particulares como el encargado del personal, el capataz y el delegado del taller que tienen intereses creados en la conciliación.

d) En el nivel social, se reconoce y regula el conflicto entre las clases y los grupos étnicos. Con respecto a la redistribución de la riqueza, no -- sorprende saber que en este sector se ha logrado muy poco y que los "acomodados" tienen elevada capacidad de resistencia y gran habilidad para proteger sus propios intereses.

C) Se reconoce en el conflicto un factor imprescindible del cambio. Como se atribuye al cambio la condición de una característica inevitable de cualquier sociedad tecnológica avanzada, ha de interpretarse el conflicto como parte integrante de la vida social.

D) El nivel mínimo del conflicto es la condición óptima. Los que conciben el conflicto con criterio realista obtienen cierto apoyo intelectual en la de-

mostración de qué medio totalmente desprovisto de cambio es inaceptable para los sujetos participantes en experimentos de privación sensorial; según parece, ellos requieren un nivel mínimo de cambio que haga tolerable la vida.

E) La ciencia social puede mobilizarse para hallar soluciones a los problemas del conflicto.

F) El reconocimiento de las sociedades que no supieron resolver con eficacia los problemas del conflicto, se han atrofiado. Se sostiene que el fracaso alemán en la Segunda Guerra Mundial se aceleró por la incapacidad de ese país para institucionalizar un medio político y social que permitiera la afirmación de criterios diferentes.

2. CONFLICTO EN EL NIVEL DE GRUPO

Al número de estudios sistemáticos del conflicto en el seno de los grupos (conflicto intragrupal) o entre grupos (conflicto intergrupala) quizá convenga recordar que puede concebirse al grupo como un ente constituido por una serie de personas cuyas interacciones originaron, en un momento dado, las siguientes características: Se ha creado un sistema de valores, normas y sanciones ajustados a la naturaleza de la tarea dada, todo lo cual ocasionó un conjunto de relaciones interdependientes y bastante bien definidas del rol y status.

El conflicto entre grupos puede ocurrir por lo menos de tres modos:

- A) Cuando el grupo afronta un problema o una tarea nueva.
- B) Cuando se incorporan al grupo nuevos valores originados en el medio social o
- C) Cuando el rol extragrupal de una persona choca con su rol intragrupal.

Un buen ejemplo del cambio de tarea que origina conflicto, lo presenta el grupo laboral primario de la fábrica, al que se exige ejecutar una función nueva con equipo semiautomatizado.

En una planta de fabricación de componentes estudiada por el autor, -- una línea de máquinas operadas a mano fué substituida por una línea semi-automatizada, donde las máquinas automáticas estaban conectadas por un equipo transportador. Por consecuencia de este cambio, el rol del supervi- sor era menos importante y surgía la necesidad profunda de incluir dos nue- vos roles: un operario general que pudiera atender al elevado número de má- quinas y un substituto que estuviese en condiciones de relevar a los opera- rios cansados sin que fuera preciso detener las máquinas. El cumplimiento de una tarea nueva de este tipo amenazaba provocar cambios tremendos e - importantes en la estructura y la función del grupo primario de trabajo. -- Era evidente que competía a la administración conseguir que los trabajado-

res escalonaran sus descansos; esto originaría inevitablemente enormes - cambios en el grupo informal.

Otra fuente de dificultad intragrupal se origina en el conflicto de roles. Puede ponerse de relieve cuando ocurre cierto conflicto entre el rol de una persona en el grupo y su rol fuera de él. Hace poco se efectuaron algunos estudios de este tipo de conflicto de roles, sobre todo en relación con la investigación de desastres donde, por ejemplo, el padre de una familia agente de policía o bombero, tiene que decidir si se quedará para intentar el salvamento de su propia familia, o bien, si se presentará a prestar servicio en beneficio de la comunidad. Es inevitable y hasta cierto punto natural, que este tipo de situación provoque un grave conflicto de rol.

Conflicto entre grupos. - Cuando el conflicto intragrupal se agudiza lo suficiente, puede conducir a una situación donde se forman dos grupos nuevos que chocan entre sí y que, de hecho, originan un conflicto intergrupalo. Hallamos un modelo eficaz de conflicto intergrupalo en el paradigma de "Los halcones versus las palomas", que es un ejemplo para explicar de qué modo el conflicto en los niveles superiores del gobierno estadounidense se regula en respuesta a la crisis como la cuestión de los proyectiles en Cuba. Este fenómeno de "los halcones versus las palomas" se ha manifestado numerosas veces en el nivel del gabinete durante las crisis estadounidenses, y no carecería de razón sospechar que este proceso ya se ha instituciona --

lizado, o bien, abrigar esperanzas en ese sentido. La técnica consistente en asignar nombre a un proceso, contribuye a legitimarlo y facilita, por consiguiente, su institucionalización.

En general, los grupos chocan cuando persiguen propósitos diferentes, de modo que un grupo sólo puede realizar su objetivo a costa del otro. En estas circunstancias, tanto la investigación como el sentido común nos indica que los miembros de un grupo se mostrarán hostiles frente a los miembros del otro y, además, que esta hostilidad bien puede manifestarse en el hecho de que el "tipo bueno" utiliza términos despectivos para describir el status, la apariencia física, el origen étnico, las realizaciones y las aspiraciones de los "tipos malos", pero un efecto importante del conflicto intergrupar es la elevación de la moral en cada grupo.

Los psicólogos sociales que han demostrado temible habilidad para provocar y resolver conflictos en el curso de experimentos, consagraron considerables esfuerzos y mucho ingenio a la elaboración de modos y medios de substituir el conflicto intergrupar por la acción cooperativa, aplicando técnicas como la introducción de un enemigo común, la difusión de información favorable acerca del otro grupo y el intercambio de personas entre los grupos. Todas estas técnicas se emplean muchísimo en los medios de organización como recurso para unir grupos antagónicos. La "Técnica del enemigo común" es la forma de una amenaza de substitución o acentuando la competencia económica, puede utilizarse como medio destinado a unificar distin-

tas secciones de la misma organización. Es indudable que muchos aspectos de la educación administrativa se justifican si permiten aportar información favorable acerca de otras secciones de la empresa. Y es posible afirmar que la rotación de cargos contribuye a reducir la competencia, -- pues concede a los miembros de la organización, mejor oportunidad de -- comprobar qué hace el compañero.

3. - EL CONFLICTO DE ORGANIZACION

En un medio de organización el conflicto puede expresarse de diferentes modos. Es conveniente distinguir el conflicto entre organizaciones del conflicto intraorganizativo.

El conflicto entre organizaciones comprende:

- A). El conflicto entre organizaciones autónomas, por ejemplo, Ford versus General Motors.
- B). El conflicto entre las organizaciones centrales y una organización operativa, por ejemplo, la casa matriz versus una planta manufacturera.
- C). El conflicto entre un organismo oficial y una organización empresaria, por ejemplo, el Departamento de Defensa y una empresa fabricante de aviones.

El conflicto intraorganizativo incluye:

- A). El conflicto jerárquico entre distintos niveles de la organización, por ejemplo, la administración versus los capataces.
- B). El conflicto funcional entre distintos especialistas ocupacionales, por ejemplo, el estudio del trabajo versus la sección personal.
- C). El conflicto profesional versus el funcional, ejemplo, contadores versus control de producción.
- D). El conflicto administración versus taller, ejemplo, el sindicato por oficios versus el sindicato por industria.

4. - CARACTER UNIVERSAL DEL CONFLICTO

En relación con el conflicto, una de las proposiciones de difícil aceptación para muchos ejecutivos, es su carácter universal. El conflicto parece un fenómeno endémico, sea cual fuere el carácter de la organización: la justificación racional de esta "universalidad del conflicto" parece estribar en que una organización representa sistemas de roles donde la autoridad se distribuye en forma asimétrica entre los roles.

Resulta inevitable que esta situación origine conflictos entre los organizadores y los organizados, entre los poderosos y los débiles, entre el dirigente y los dirigidos.

Los conflictos se hallan incluso en organizaciones como las cárceles y las

unidades militares donde en apariencia los funcionarios ejercen poder absoluto. En suma, la lógica del conflicto de organización estriba, al parecer, en que el conflicto es inevitable, endémico en el medio orgánico y una consecuencia necesaria del cambio; por consiguiente, corresponde planificar esta universalidad del conflicto de modo que su regulación y control optimicen el resultado de la organización.

5. - SOLUCION DEL CONFLICTO

Para resolver el conflicto, el hombre utiliza tres métodos generales al tomar decisiones que le ayudan a mantener un equilibrio satisfactorio y que pueden jerarquizarse así: 1) acceso automático o emocional; 2) acceso racional de resolución del problema; y 3) acceso ético; estos procesos pueden ser conscientes o inconscientes y con frecuencia se usan los tres en forma simultánea.

Estamos influenciados por mecanismo de equilibrio automático.

Imagínese usted mismo tratando de caminar sobre una cuerda tirante: intentará el primer paso sólo para darse cuenta de que empieza a inclinarse demasiado hacia un lado: sus brazos automáticamente se moverán para ayudarlo a recobrar el equilibrio; pero entonces usted se habrá movido demasiado hacia el lado opuesto y está a punto de caer en esa dirección; nuevamente sus brazos y su cuerpo parecerán ajustarse por sí mismos en un -

esfuerzo por recobrar el equilibrio. Cuando caminamos por la calle y nos llega una corriente de aire, automáticamente nos inclinamos en sentido contrario para evitar ser empujados por el viento; más o menos en la misma forma caminamos sobre una cuerda tirante, a lo largo de la vida mantenemos nuestro equilibrio entre fuerzas opuestas; tenemos reacciones emocionales que parecen instantáneas o automáticas contra diversas presiones y fuerzas que nos rodean; nuestras reacciones inmediatas, espontáneas y automáticas, nos sirven para ayudar a mantener el equilibrio, ayudarnos a "tener los pies en la tierra" y ayudarnos a resolver situaciones conflictivas.

Consideremos un ejemplo de cómo nuestro constante reaccionar y frecuentes respuestas emocionales inconscientes, pueden ayudarnos a lograr cierta clase de equilibrio. Un jefe está entrevistando a un solicitante de empleo; en una situación de entrevista de selección, el jefe intenta cerciorarse de los aspectos buenos y malos del candidato, para evaluarlos; al tomar su decisión de contratarlo o no, necesita decidir si los puntos buenos son más que los malos; si ve que son iguales, puede tener un dilema porque la decisión será difícil. Durante esta entrevista, en particular, el jefe estaría indeciso sobre la contratación hasta que descubriera que el solicitante perteneció a la misma fraternidad escolar; inmediatamente el jefe estará más favorablemente inclinado a contratarlo porque fueron compañeros en la fraternidad escolar. Un observador imparcial de esta entrevista podría ver claramente que desde ese punto de vista, el jefe no quería realmente escu-

char más acerca de los antecedentes del solicitante, porque podría escuchar algo negativo. Su reacción emocional hacia el solicitante le ayudó a resolver su conflicto simplemente cerrando los ojos a otros hechos que podrían haber tendido al romper el cómodo equilibrio que había logrado cuando hizo la decisión de contratar. Los psicólogos describen esto como ceguera psicológica. Tal vez todos nosotros tenemos "puntos ciegos" en los que fallamos y no podemos descubrir lo que un observador más imparcial podría ver.

En nuestros momentos de cortesía, cuando estamos ansiosos de amar y ser amados, estamos propensos a ver sólo aquellas cosas que nos permiten mantener nuestro sentimiento de que esto es, en realidad, el amor verdadero. La idea de que el amor es "ciego" o aún el concepto de "la vida color de rosa", ilustra la reacción automática emocional a que recurre el ser humano para evitar lo desagradable o para evitar romper el delicado equilibrio que ha sido establecido para reducir el conflicto.

Mientras las reacciones emocionales automáticas nos ayudan a eludir las situaciones de conflicto logrando decisiones y recobrando el equilibrio, estas mismas reacciones pueden también producir otras dificultades y aún conflictos mayores; las respuestas automáticas que nos ayudan a sentir comodidad en un momento dado, son por lo general efectivas sólo a corto plazo. El niño que dice una mentira para escapar al castigo, con frecuencia -

encuentra necesario inventar más tarde fábulas mayores.

Usamos un método racional para resolver problemas.

Este primer método general de mantener nuestro equilibrio, en cierto modo funciona a ciegas y en forma automática. Buscar placer y evitar la pena es un empeño infantil.

Constantemente estamos prestos a reaccionar ante una situación conflictiva o ante un desequilibrio. Debido, en parte, a esta forma de actuar ante las situaciones conflictivas, podemos encontrarnos fácilmente con mayores dificultades y, en parte, debido a que este método de ajustarse a la vida no nos permite progresar o avanzar en nuestra civilización, el hombre adopta un enfoque racional y meditado para resolver problemas en las situaciones conflictivas; trata de razonar mediante la confrontación de diversos obstáculos o ante las alternativas de acción que tiene a su alcance. Podemos solucionar problemas, resolver conflictos y recobrar el equilibrio con mayor efectividad si usamos nuestra inteligencia tan objetivamente como sea posible, sin ser abrumados por las emociones: resolver problemas de una manera racional y sistemática requiere por lo menos los siguientes -- cuatro pasos principales:

1o. - Definir el problema con la mayor exactitud que sea posible. A menos que sepamos cuál es nuestro objetivo, no estaremos en posibilidad de -

determinar la solución y tratar de lograrla.

2o. - Reunir toda la información posible y establecer las posibles alternativas o soluciones.

3o. - Analizar y evaluar cada una de las alternativas con el fin de ver las mayores ventajas o desventajas de cada una.

4o. - Escoger una de las alternativas y probarla para ver si soluciona el problema o no.

Si un gerente, por ejemplo, necesita otra persona en su oficina, puede reclutar candidatos por medio de la prensa, agencia de colocaciones, sus actuales empleados, etc. Los entrevista tan objetivamente como sea posible y evalúa la información disponible acerca de ellos, tratando de sopesar su relativa oportunidad de éxito; toma su decisión y escoge al candidato que a su juicio hará el mejor trabajo; entonces prueba al hombre con trabajo real para satisfacerse a sí mismo de que en realidad ha encontrado solución a su problema; si el hombre no tiene éxito, se le enfrenta nuevamente con el problema original y debe intentar otra vez el proceso.

Muchos negocios se guían por este medio racional y directo de resolución de problemas. Las empresas de negocios tienen una corriente constante de crisis y conflictos que se deben resolver; el hecho de reconocer el pro-

blema y encontrar la solución más razonable proporcionará la mayor probabilidad en los esfuerzos predecibles y satisfactorios para obtener un equilibrio adecuado en las actividades. Pero aún esta manera racional de resolver los problemas puede originar otros posteriores. El vendedor intenta superar las objeciones de un cliente, puede usar sus recursos más razonables para encontrar argumentos que lo satisfagan; puede también distorsionar la verdad, presentar en forma indebida el producto o decir algo incorrecto para superar las objeciones del cliente. El hecho de hacer afirmaciones falsas para solucionar el problema y realizar la venta, no puede criticarse si pensamos sólo en términos de resolución del conflicto que se confunde con la falta de ventas; esta forma puede solucionar el problema para el vendedor y sacarlo de una situación conflictiva, pero inmediatamente surge la pregunta de si es correcta o incorrecta la acción; tales acciones pueden solucionar temporalmente los problemas para el vendedor, pero no necesariamente solucionan el problema del cliente. Debido a que el hombre no ha quedado enteramente satisfecho con los resultados obtenidos, cuando trata por sí mismo de hacer lo necesario para solucionar un problema o para hacer el trabajo, se da cuenta que es necesario considerar diversas clases de actividades que se deben hacer. Siempre que consideremos lo que se debe hacer o que nuestra obligación personal es hacia los demás, estamos tomando en cuenta la ética.

Buscamos el equilibrio

atendiendo a la ética

Cuando afrontamos el dilema de estar en conflicto entre varios modos posibles de reaccionar ante una situación humana, nos preguntamos a nosotros mismos "¿Qué debo hacer?" Si uno cree en un código de ética y puede relacionarlo con una situación conflictiva en la que uno mismo se encuentra, entonces puede solucionar fácilmente el conflicto y reestablecer el equilibrio haciendo lo que es "correcto" hacer. Si un empleado llega tarde al trabajo, tiene un conflicto porque no sabe cuál es la mejor excusa ante su jefe, un modo de solucionar el conflicto es hacer lo que sabe que es correcto y decir al jefe la verdad.

Hemos examinado ampliamente tres métodos que se usan consciente o inconscientemente, tomando aquellas decisiones que ayuden a mantener un equilibrio satisfactorio. Es necesario señalar que en un momento determinado un individuo probablemente usará estos tres métodos simultáneamente; en cada uno de nosotros existe un mecanismo automático progresivo que nos mantiene tensos o que reestablece el equilibrio al mismo tiempo que hacemos todo lo posible para abordar la solución efectiva del problema, de manera que podamos hacer las cosas moralmente correctas. Es característico en el hombre evaluar los juicios y estar atento a los conceptos de correcto e incorrecto; es igualmente cierto que el hombre hace con frecuencia lo que sabe que es incorrecto. Debido a su importancia para influir en el com

portamiento humano, el control general de la ética no se debe ignorar.

El adquirir un mayor conocimiento acerca del comportamiento humano, puede hacernos más libres; podemos reducir los caminos de autfracaso en la vida y en el trabajo, pero la libertad no es un libertinaje. Con un mayor conocimiento puede ser más fácil engañar o manipular a los demás sólo en beneficio propio; "el lavado de cerebro" puede utilizarse hábilmente para - alterar los valores fundamentales de manera que los soldados luchen unos contra otros en el campo enemigo; la inteligencia se puede usar para el --- bien o para el mal; las habilidades interpersonales pueden perjudicar o ayudar; la libertad personal acrecentada puede llevar una vida más elevada o a la muerte prematura; nuestros esfuerzos personales por lograr la mutua - satisfacción en cooperación con los demás, no vienen precisamente de hacer elecciones comprensibles, sino de hacer comprensibles las elecciones éticas. El darse cuenta de que cada uno de nosotros es libre para hacer tales elec- ciones es al mismo tiempo estimulante y terrorífico; pero es una libertad a la que no podemos escapar .

C A P I T U L O V

- I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- II. DETERMINACION DEL UNIVERSO
- III. DETERMINACION DE LA MUESTRA
- IV. CUESTIONARIO
- V. TABULACION DE LA INFORMACION
- VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS EN EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUSION DE DOS INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO (BANURBANO - BANOBRAS).

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPOTESIS

Cuando se da una fusión por incorporación como ocurrió en el caso de las empresas que conforman el objeto de este estudio, se manifiestan en alguna forma conflictos en los Recursos Humanos de las Instituciones en cuestión, es decir, cuando el personal, tanto de la empresa que se incorpora como de la empresa que la absorbe, no tienen conocimiento de estos cam

bios, surgen inconformidades que se presentan de diferentes formas, como son:

- a) Resistencia al cambio.
- b) Falta de límites en las funciones en las áreas de trabajo.
- c) Rechazo del personal tanto de la empresa que se incorpora como de la que absorbe.
- d) Formación de grupos de empleados no integrados al área de trabajo a la que pertenecen.
- e) Conflictos interpersonales entre los miembros de una misma área.
- f) Falta de identificación del personal con la empresa a la que pertenece.

HIPOTESIS

A) Cuanto mayor sea la información con respecto a las políticas y objetivos que persiguen las empresas al fusionarse, menos será la resistencia al cambio.

B) Los conflictos interpersonales resultado de una fusión afectan directamente el rendimiento de sus recursos humanos y la productividad en la empresa.

C) La planeación estratégica es imprescindible para llevar a cabo una fusión de dos o más empresas.

II. DETERMINACION DEL UNIVERSO

La población que se consideró para realizar el presente estudio fué la de todos los empleados que trabajan en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A., de la zona metropolitana en la ciudad de México. Los recursos humanos con los que cuenta actualmente dicha Institución se integraron de la siguiente manera:

a) Personas que anteriormente laboraban en el Banco Nacional Urbano, S.A., empresa que se incorporó en Marzo de 1981 al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.

b) Por personal con el que ya contaba el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A., antes de que se llevara a cabo la fusión.

c) Nuevos empleados que fueron contratados después de Marzo de 1981.

III. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Su obtención se llevó a cabo cumpliendo con algunas características necesarias que deberían de reunir los empleados utilizando un listado de nómina de Banobras, S.A., y con la aplicación de normas estadísticas para fijar

tamaños de muestra.

1o. CARACTERISTICAS

Todos los empleados (auxiliares administrativos, supervisores, analistas) y jefes de división que fueron contratados antes de marzo de 1981 en -- Banurbano, S. A., o Banobras, S. A., y que actualmente siguen trabajando - en Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A., dentro del área metropolitana.

2o. UTILIZACION DEL LISTADO DE NOMINA

En éste aparecen todos los empleados y funcionarios que prestan sus -- servicios y además aquellas áreas las cuales se consideraron para ser objeto de estudio que a continuación se muestran.

<u>AREA</u>	<u>GERENCIA</u>
01	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Programación de Desarrollo Regional. • Gerencia de Obras.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Programas Especiales de Fomento. • Gerencia de Coordinación de Delegaciones Regionales.
11	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Investigaciones Económicas. • Gerencia de Planeación y Programación Estratégica.
30	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Control Presupuestal.

AREAGERENCIA

- . Gerencia de Análisis y Programación Financieros.
- 31 . Gerencia de Transacciones Internacionales.
- . Tesorería-General.
- 33 . Gerencia de Inversiones.
- . Gerencia de Evaluación de Sistemas.
- 34 . Gerencia de Promoción.
- . Gerencia de Crédito Comercial.
- 50 . Gerencia de Valores e Inversiones.
- . Gerencia de Políticas e Instrumentos.
- 51 . Gerencia de Recursos Humanos.
- . Gerencia de Servicios Generales.
- 52 . Gerencia Jurídica.
- . Gerencia de Difusión y Relaciones.
- 53 . Gerencia de Organización y Métodos.
- . Gerencia de Desarrollo de Sistemas.
- . Sucursales Metropolitanas.

3o. Se clasificó el listado en dos grupos:

a)	Empleados los cuales reciben su remuneración en cheque:	781
b)	Empleados los cuales reciben su remuneración en efectivo:	<u>2,086</u>
	Total de empleados:	<u><u>2,867</u></u>

4o. Una vez que se obtuvo el número total de empleados por áreas, se eliminaron aquellos que ingresaron a Banobras después de la fusión, ya que ellos no vivieron el conflicto directamente.

5o. Se procedió a determinar el tamaño de la muestra de acuerdo a la siguiente fórmula estadística:

$$N^o = \frac{t^2 \dots Pq}{d^2}$$

Fórmula de uso práctico donde se sustituye un estimador adelantado p de P

Puesto que el producto Pq aumenta conforme P tiende a $1/2$ ó $.5$, un estimador conservador de n se obtiene escogiendo para P el valor más cercano a $1/2$ dentro del intervalo de valores que se piensa puede tomar P .

t: Es la abscisa en un punto que separa un área en los extremos de la distribución.

P: Es la probabilidad de que el empleado provenga de Banurbano -- (clase C).

$Q = 1 - P$ Probabilidad de que no provenga de Banurbano.

d : Margen de error en la proporción estimada.

P de las pertenecientes a la clase C.

Riesgos que estamos dispuestos a correr de que el error real -- sea mayor que d . Es decir:

$$P r (| p - P | > d) =$$

Se supone en muestreo aleatorio y se considera que P se distribuye - normalmente.

La muestra consta de 150 empleados y jefes de división.

$$N = \frac{t^2 \cdot Pq}{d^2} = \frac{4 \cdot (.25)}{d^2} = \frac{1}{.00666} = 150$$

$$d^2 = \frac{1}{150} = .0066 \quad \therefore \quad d = \sqrt{.00666} = .08164 \times 100 = 8.16\%$$

AREA	PAGO CHE- QUE	%	PERSO- NAS A CUES- TIONAR	PAGO EFEC TIVO	%	PERSO- NAS A CUES- TIONAR	TOTAL ENTRE VISTAS
01	4	.51	--	-----	-----	---	---
10	14	1.79	1	47	2.25	2	3
11	59	7.55	3	234	11.21	12	15
30	2	.26	-	9	.43	1	1
31	91	11.65	5	252	12.07	13	18
33	35	4.48	2	96	4.60	5	7
34	46	5.89	2	92	4.41	5	7
50	21	2.69	1	98	4.69	5	6
51	149	19.07	<u>8</u>	628	30.08	<u>33</u>	41
52	119	15.23	6	276	13.22	15	21
53	100	12.80	5	118	5.65	6	11
Sucs.	141	18.05	7	236	11.30	13	20
	781	100.00%	<u>40</u>	2,086	100.00%	<u>110</u>	<u>150</u>

$\frac{781}{2,867}$ 27.24% de 150 = 40 $\frac{2,086}{2,867}$ = 72.76% de 150 = 110

IV. CUESTIONARIO

El objetivo del cuestionario definitivo fue obtener la información que - se acercara más a la realidad para la identificación de los problemas y así poder aprobar o rechazar las hipótesis planteadas y quizá detectar algún - otro problema laboral.

Los cuestionarios preliminares presentaron algunas limitaciones en su prueba piloto ya que los empleados mostraban temor contestarla y las personas que la contestaban lo hacían buscando la respuesta que no los comprometiera con la Institución. Debido a esta situación se modificó el cuestionario tantas veces fue necesario, pero sin descuidar el propósito del mismo y así se obtuvo el cuestionario definitivo.

El cuestionario se dividió en cuatro partes:

- A). Datos de identificación.
- B). Datos de clasificación.
- C). Escolaridad.
- D). Preguntas significativas.

A). Datos de identificación. -Con éstos se busca conocer las características del personal en cuanto a procedencia institucional, movimientos -

de puestos y a antigüedad se refiere.

Se incluyen las siguientes preguntas:

a. Gerencia. Identificación del área.

b. Puesto al ingresar a Banobras o Banurbano. Indica la categoría y la institución a la cual ingresó el empleado, permitiéndonos conocer el % de trabajadores de cada una de las instituciones que se fusionaron, además la información en cuanto a puesto (categoría) se refiere, se complementa con la pregunta siguiente (c), indicándonos cuáles han sido las promociones de los empleados encuestados desde la fecha de ingreso hasta la actual.

c. Puesto y categoría actual.

d. Fecha de ingreso a Banobras o Banurbano. - Nos muestra la antigüedad del empleado.

Categorías

2A, 2B, 2C, 3A, 3B, 3C	Mensajeros, Secretarias (bajo nivel)
4A, 4B, 4C, 5A, 5B, 5C	Auxiliares Administrativos, Secretarias (nivel medio).
6A, 6B, 6C	Analistas, Secretarias (nivel arriba del medio).
7A, 7B, 7C	Supervisores, algunos Jefes de División, Secretarias (Nivel alto).
8A, 8B, 8C, 9A, 9B, 9C 10A, 10B, 10C	Jefes de División exclusivamente

B). Datos de clasificación. - Se refieren al agrupamiento en cuanto a sexo del personal que labora en la institución, además se incluye la edad clasificada en 5 grupos para conocer porcentajes en que se presenta mayor concurrencia.

C). Escolaridad. - Determina el nivel educativo del personal de la institución.

D). Preguntas significativas. - (once) Fueron obtenidas después de un análisis para conocer la información requerida, de acuerdo a las hipótesis planteadas.

V. TABULACION DE LA INFORMACION

DATOS DE IDENTIFICACION

1. Ingreso Banobras: 58% Banurbano: 42%

2. Categoría ingreso:

10A	-	0	7A	-	4.17%	4A	-	8.33%
10B	-	0	7B	-	0	4B	-	4.16%
10C	-	0	7C	-	0	4C	-	4.16%
9A	-	0	6A	-	16.67%	3A	-	4.16%
9B	-	0	6B	-	0	3B	-	4.16%
9C	-	0	6C	-	0	3C	-	8.33%
8A	-	0	5A	-	29.16%	2A	-	0
8B	-	0	5B	-	0	2B	-	8.33%
8C	-	0	5C	-	0	2C	-	8.33%

Categoría actual:

10A	-	0	7A	-	20.83%	4A	-	4.16%
10B	-	0	7B	-	0	4B	-	12.5 %
10C	-	0	7C	-	4.16%	4C	-	8.33%
9A	-	0	6A	-	12.5 %	3A	-	0
9B	-	0	6B	-	4.16%	3B	-	0
9C	-	0	6C	-	8.33%	3C	-	4.16%
8A	-	0	5A	-	20.83%	2A	-	0
8B	-	0	5B	-	0	2B	-	0
8C	-	0	5C	-	0	2C	-	0

3. Fecha de ingreso:

3.1.	1972	8.33%	3.6.	1977	20.83%
3.2.	1973	8.33%	3.7.	1978	4.16%
3.3.	1974	4.16%	3.8.	1979	8.33%
3.4.	1975	8.33%	3.9.	1980	20.83%
3.5.	1976	8.33%	3.10.	1981	8.33%

DATOS DE CLASIFICACION

4. Sexo:	Masculino:	75%
	Femenino:	25%

9. Conocimiento objetivo Banobras:

Muy bueno	8.33%
Bueno	20.33%
Regular	33.33%
Malo	29.16%
No respondió	8.33%

10. Conocimiento objetivo área:

Muy Bueno	0
Bueno	45.83%
Regular	29.16%
Malo	12.50%
No respondió	12.50%

11. Especificación de funciones y responsabilidades:

SI	66.66%
No	33.33%

12. Quien las especifica (funciones y responsabilidades)

La Gerencia	4.16%
Subgerencia	16.66%
Jefe de División	29.16%
Jefe inmediato	16.66%
Nada	33.33%

13. Medio por el cual le fueron definidas las funciones y responsabilidades.

Verbalmente 66.66%

Por medio de un escrito 4.16%

Sin respuesta 29.16%

14. Realización de funciones y responsabilidades.

Sí 50%

No 0

Parcialmente 25%

Sin respuesta 25%

15. Porque ha o no realizado funciones y responsabilidades.

Requerimiento del puesto 29.17%

Falta de Organización 16.67%

Salario recibido 8.33%

Sin respuesta 45.83%

16. Conflictos interpersonales por fusión.

Sí 62.50%

No 37.50%

17. Razones del conflicto.

- Disminución en el reparto de utilidades	8.33%
- Inconformidad en designación de puestos	4.17%
- Rechazo hacia el personal incorporado	20.83%
- Formación de grupos informales	12.50%
- Sin respuesta	54.17%

18. Comentarios favorables o desfavorables entre el personal.

Sí	37.50%
No	54.17%
Sin respuesta	8.33%

19. Tipo de comentario.

Favorable	0%
Desfavorable	37.50%
Sin respuesta	62.50%

20. Opinión sobre fusión.

Conformidad	16.67%
Inconformidad	50.00%
Sin respuesta	33.33%

21. Participación personal en el mejoramiento del área.

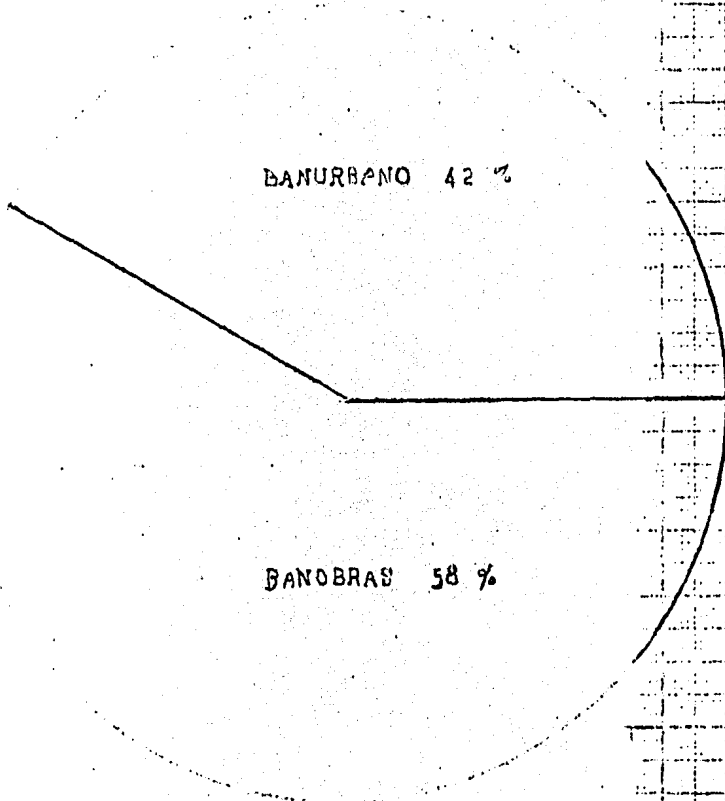
Sí	54.17%
No	45.83%

22. Consideración por parte de la empresa sobre la opinión personal al mejoramiento del área .

Sí la hubo	20.83%
No la hubo	16.67%
Parcialmente	50.83%
Sin respuesta	41.67%

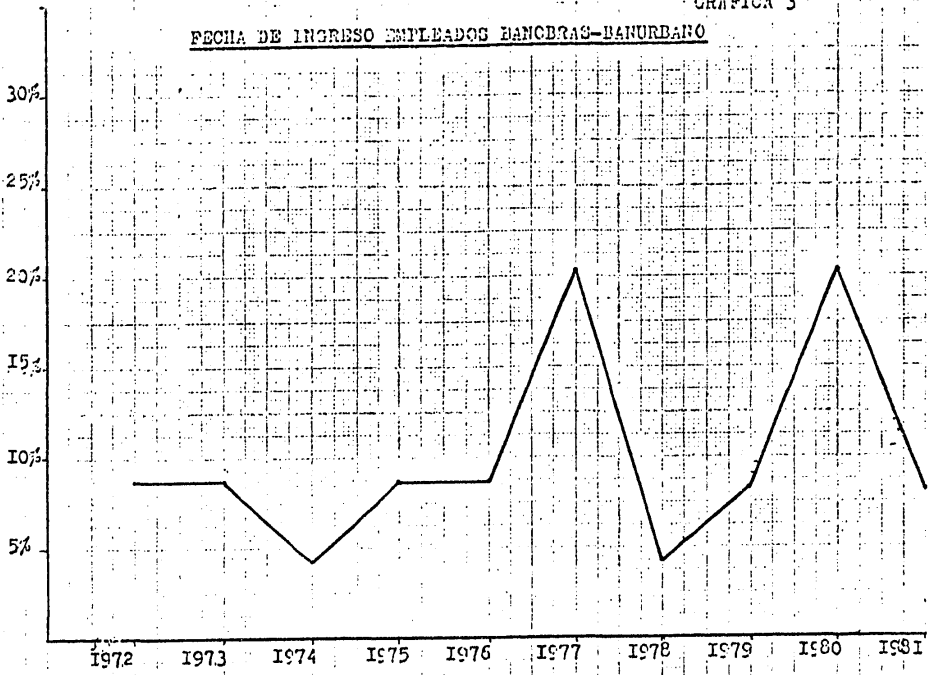
GRAFICAS DE LA TABULACION

GRAFICA I

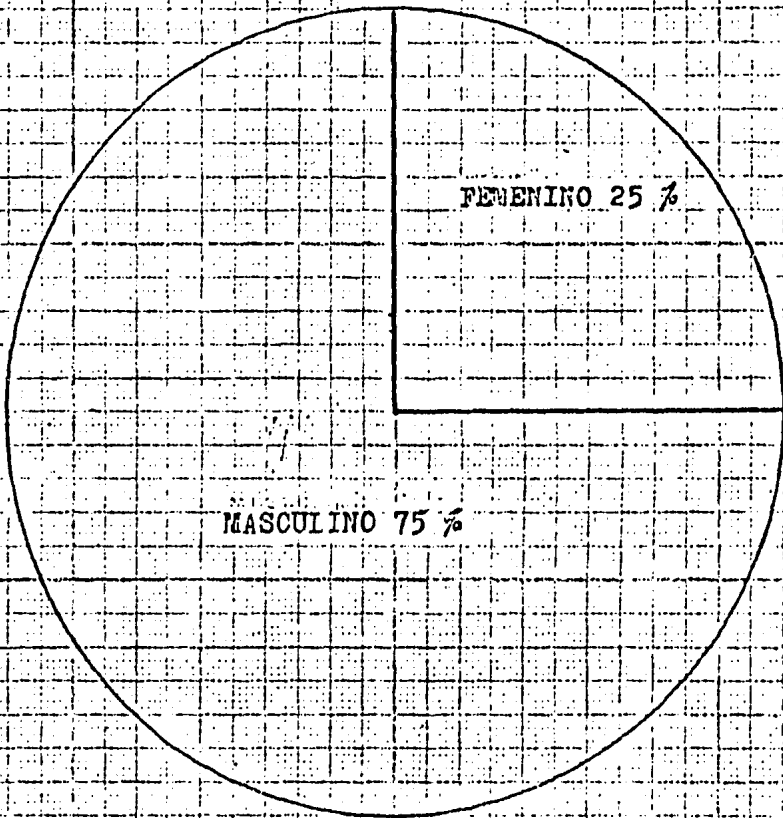


INGRESO A BANOBRAS
BANURBANO

GRAFICA 3

FECHA DE INGRESO EMPLEADOS BANCERIAS-BANURBANO

SEXO

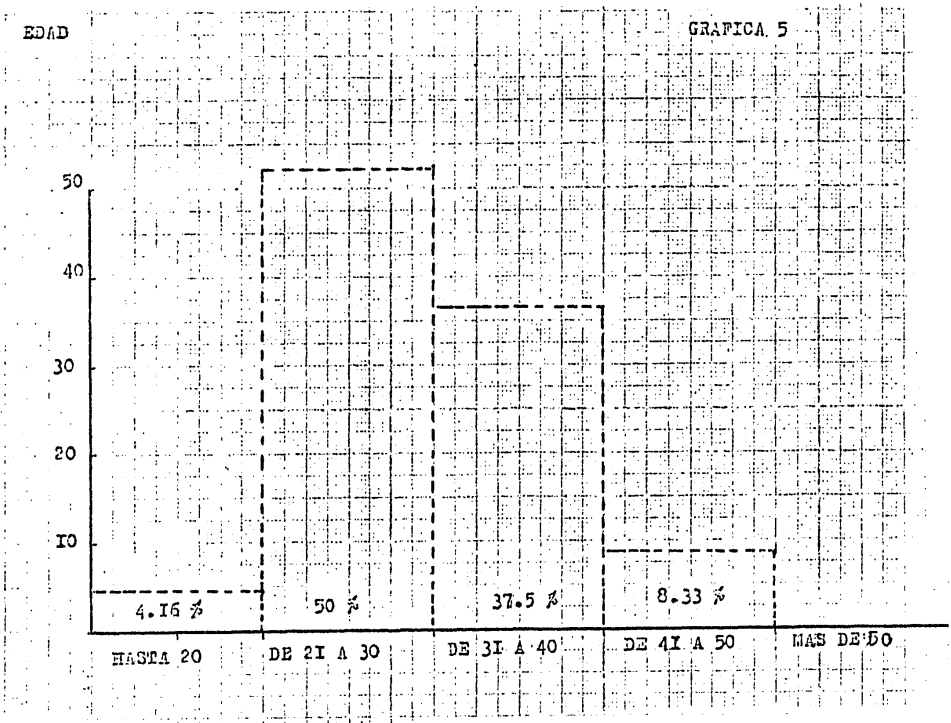


EDAD

GRAFICA 5

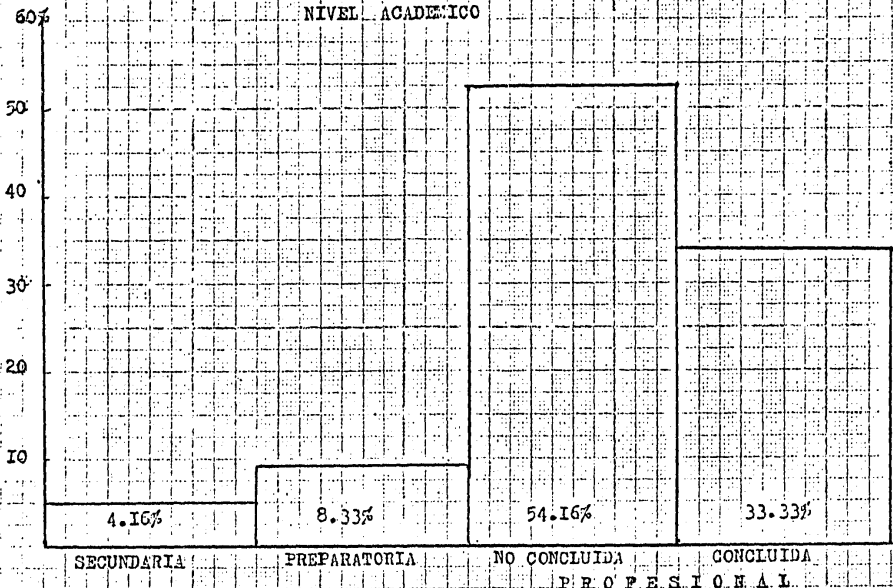
50
40
30
20
10

4.16 % 50 % 37.5 % 8.33 %
HASTA 20 DE 21 A 30 DE 31 A 40 DE 41 A 50 MAS DE 50



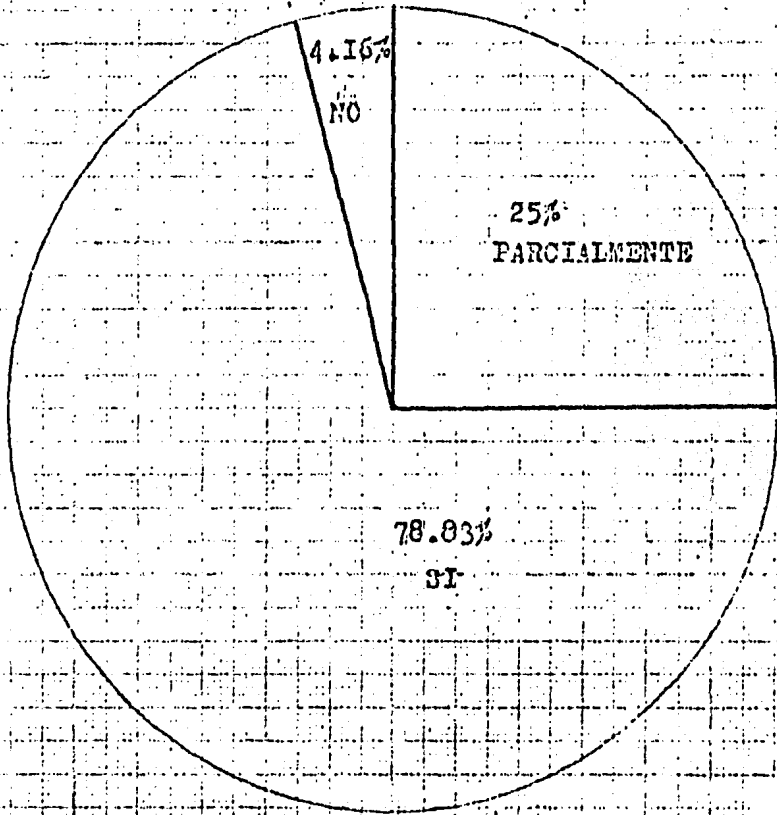
GRAFICA 6

NIVEL ACADÉMICO

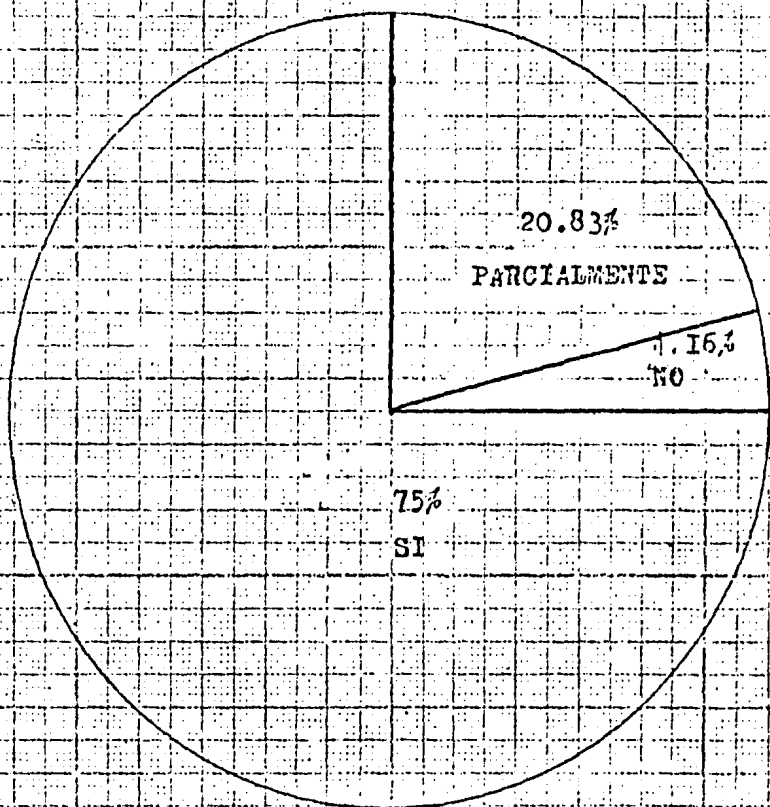


PROFESIONAL

ENTENDIMIENTO OBJETIVO ESPECIFICO BANOMRAS

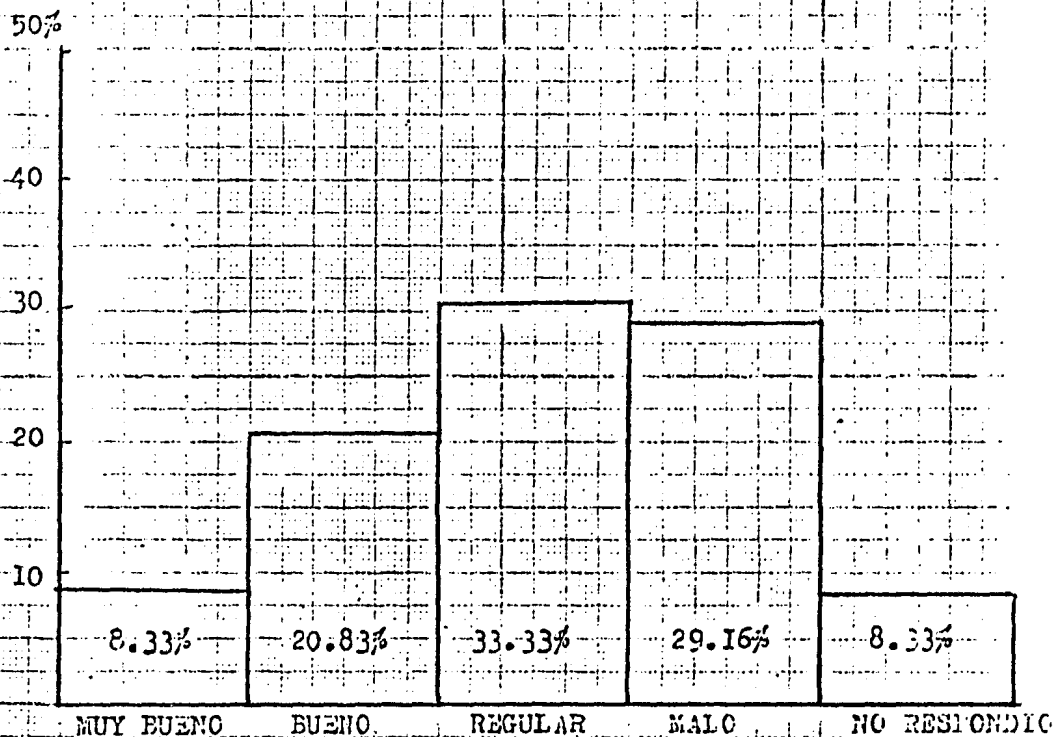


ENTENDIMIENTO OBJETIVO ESPECIFICO AREA

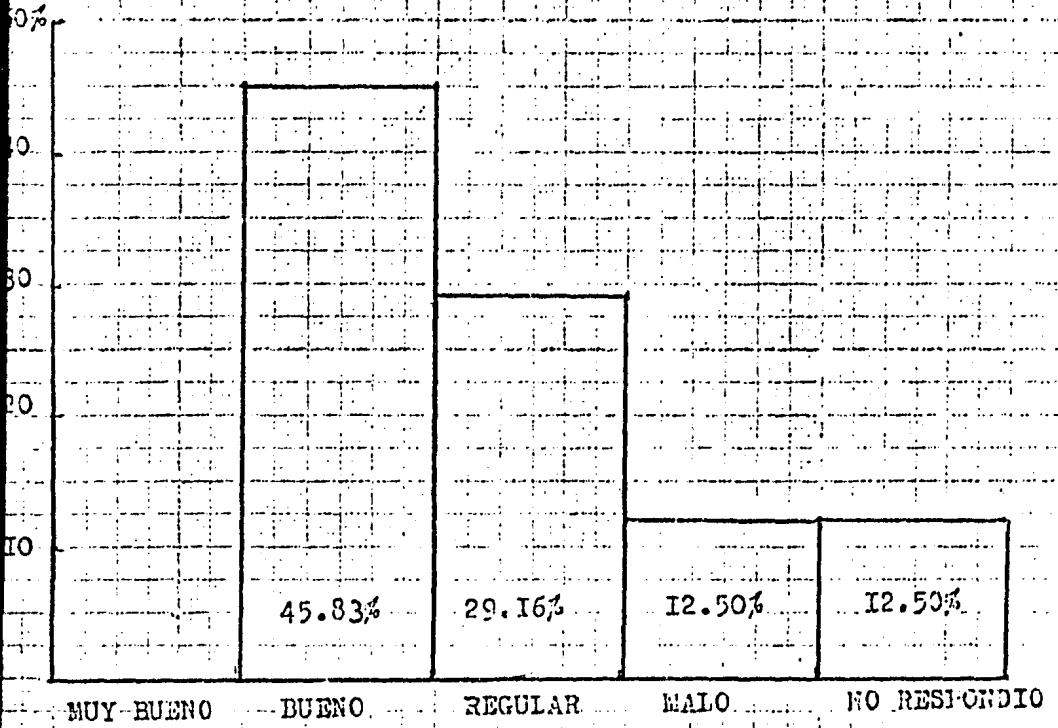


GRAFICA 9

CONOCIMIENTO OBJETIVO BANOBRAS

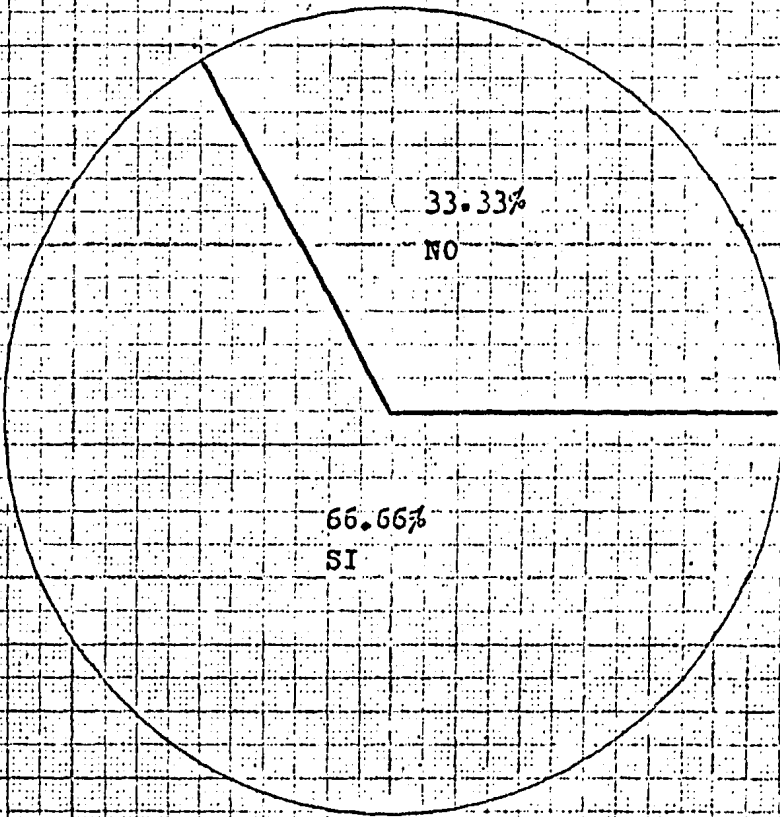


CONOCIMIENTO OBJETIVO AREA



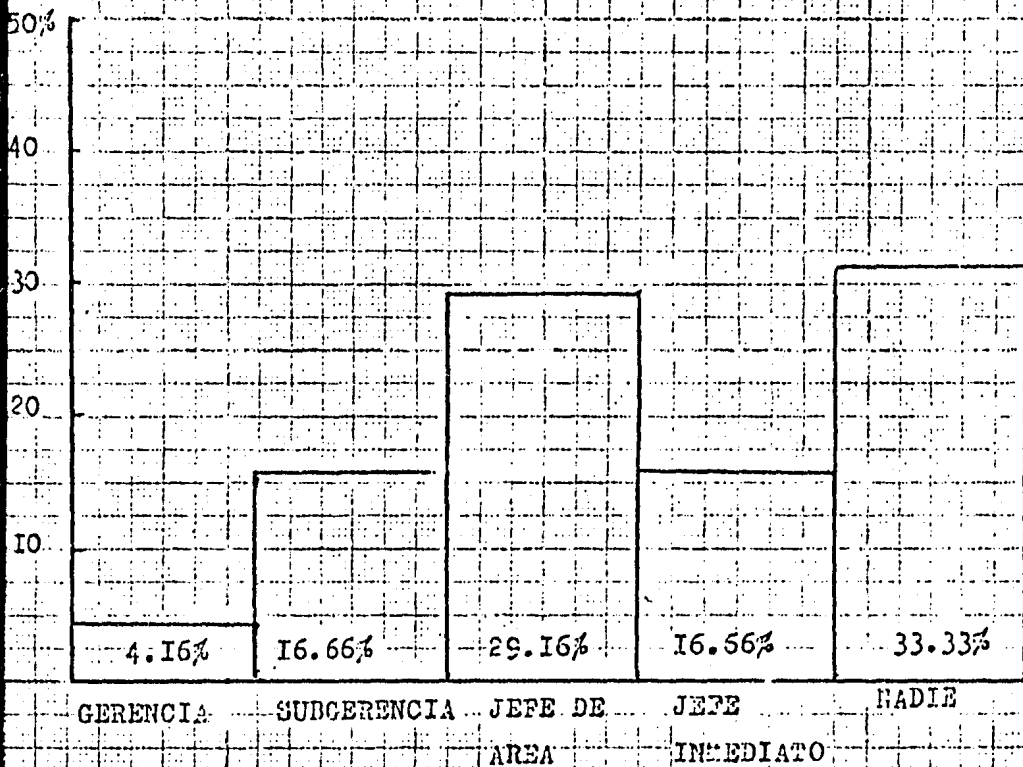
GRAFICA II

ESPECIFICACION DE FUNCIONES AL EMPLEADO

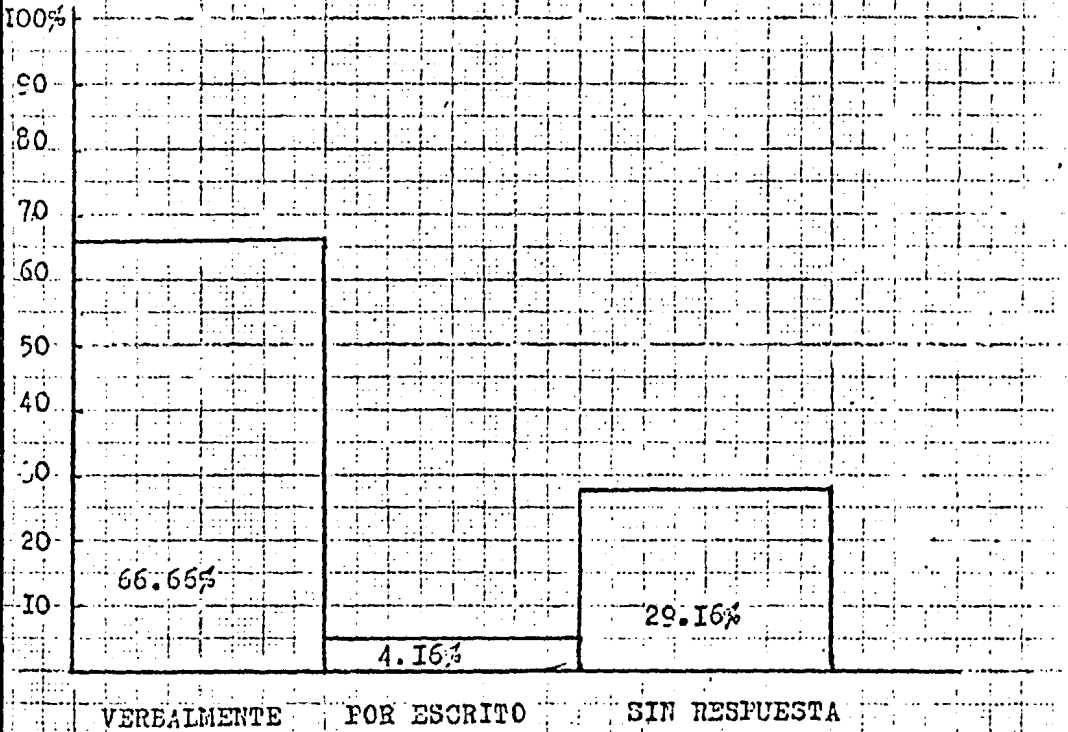


GRAFICA 12

QUIEN ESPECIFICO FUNCIONES Y RESTONSABILIDADES

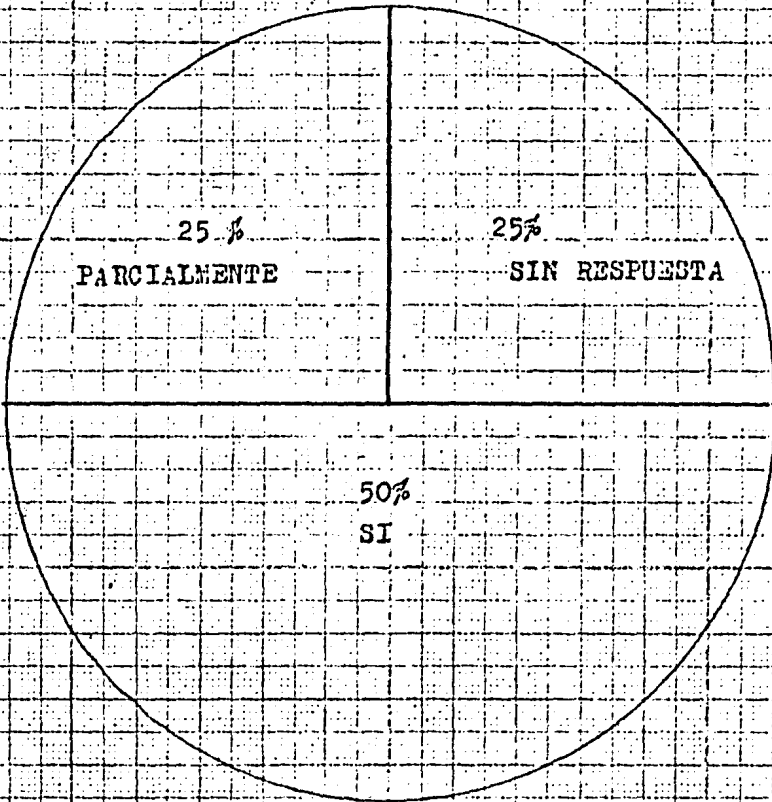


MEDIO POR EL CUAL LE FUERON ASIGNADAS LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.



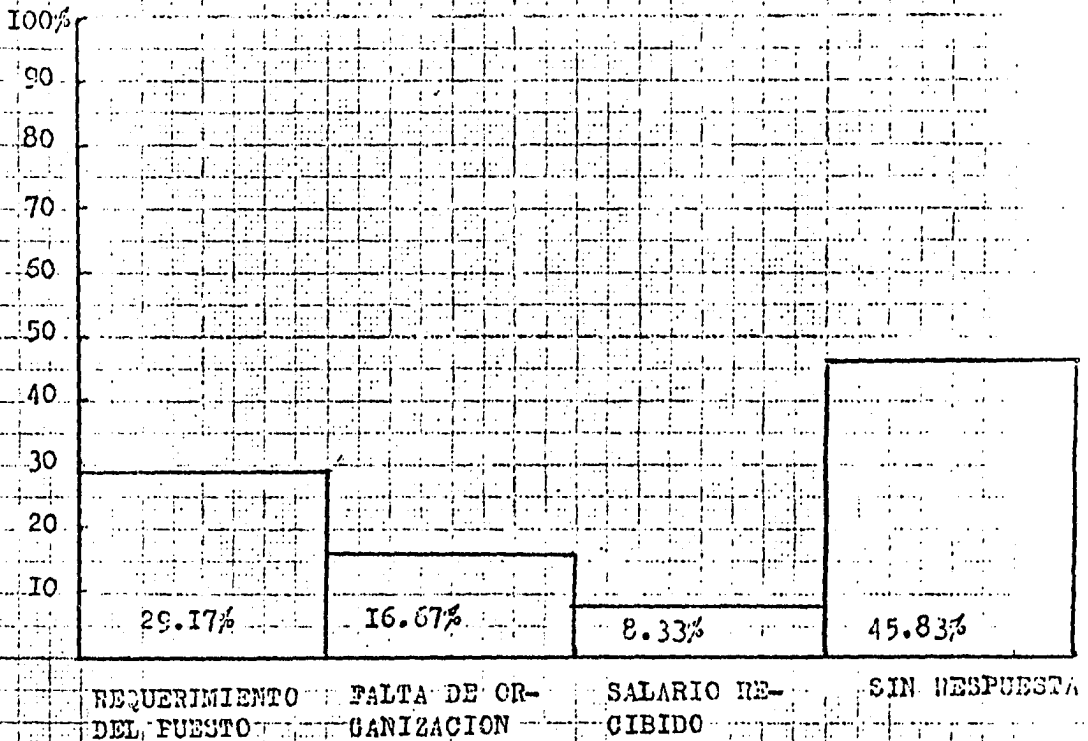
GRAFICA 14

REALIZACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



GRAFICA 15

RAZON DE HABER REALIZADO O NO FUNCIONES
Y RESPONSABILIDADES.



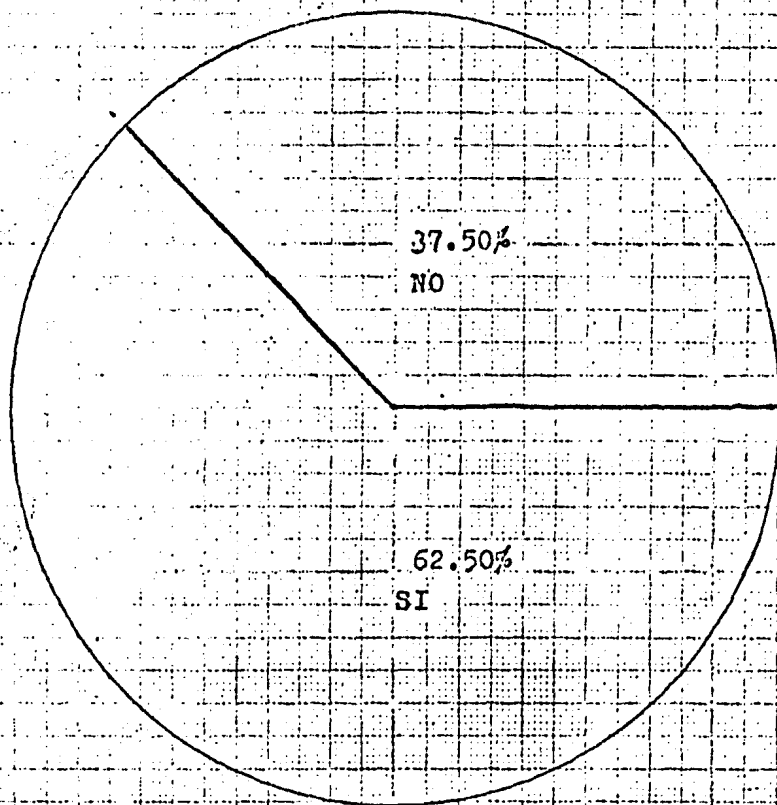
REQUERIMIENTO
DEL FUESTO

FALTA DE OR-
GANIZACION

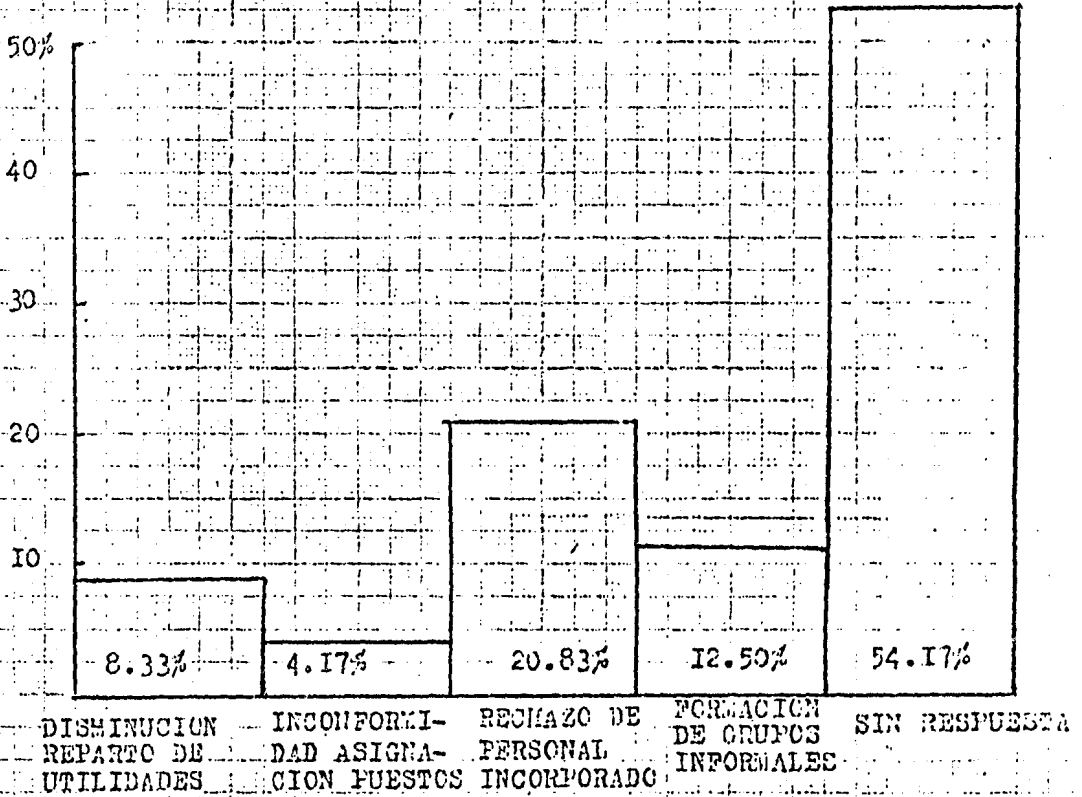
SALARIO RE-
CIBIDO

SIN RESPUESTA

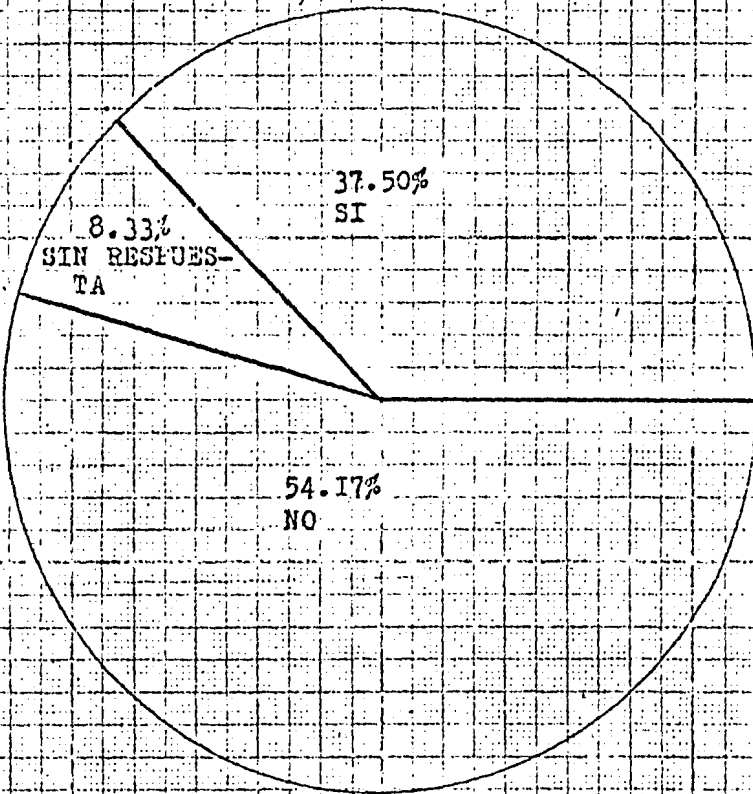
EXISTENCIA DE CONFLICTOS INTERPERSONALES



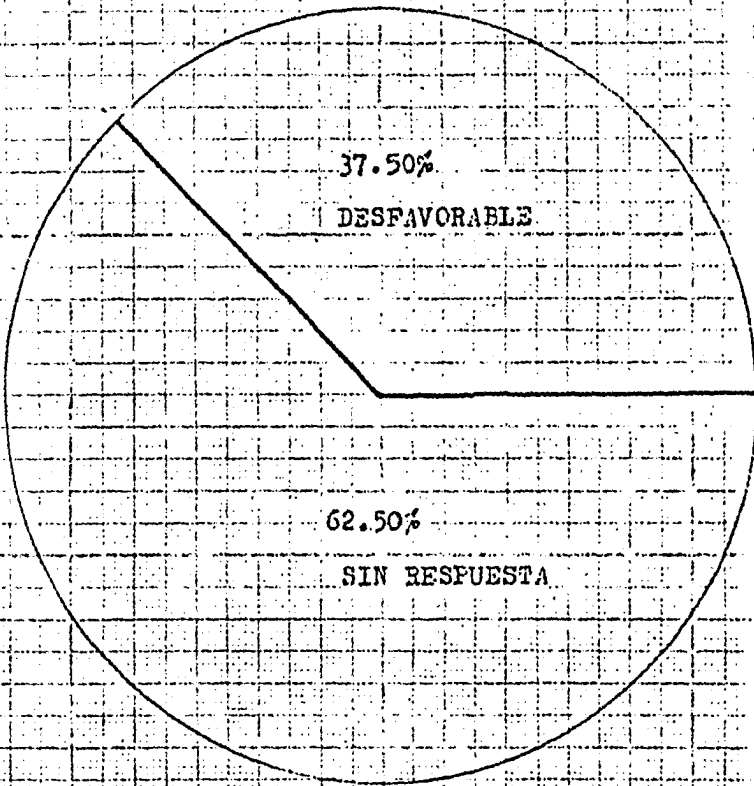
RAZONES DEL CONFLICTO



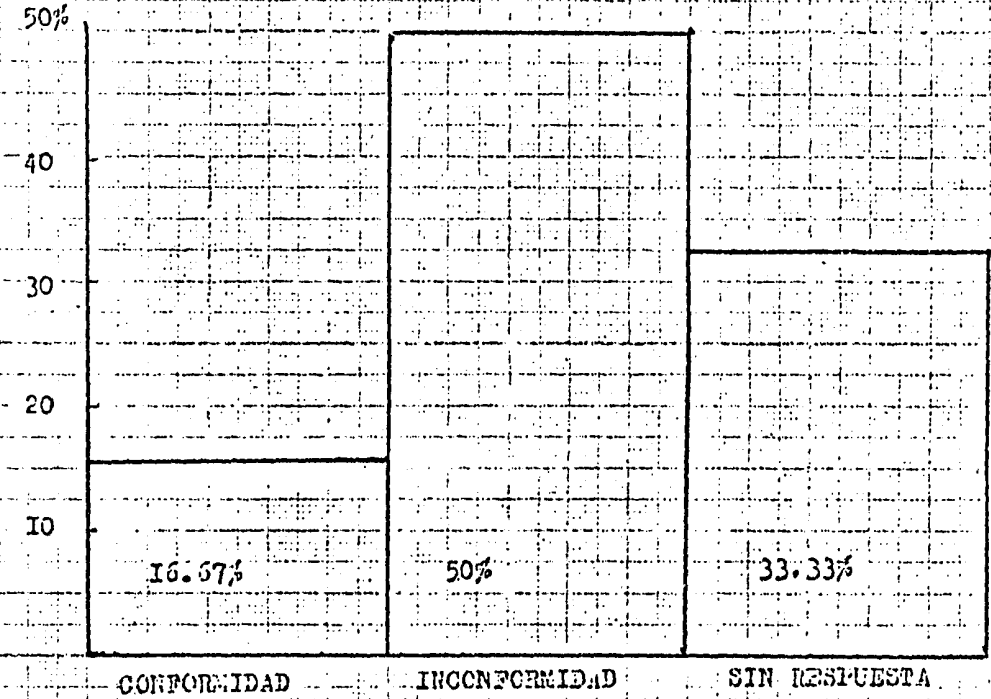
COMENTARIOS FAVORABLES O DESFAVORABLES



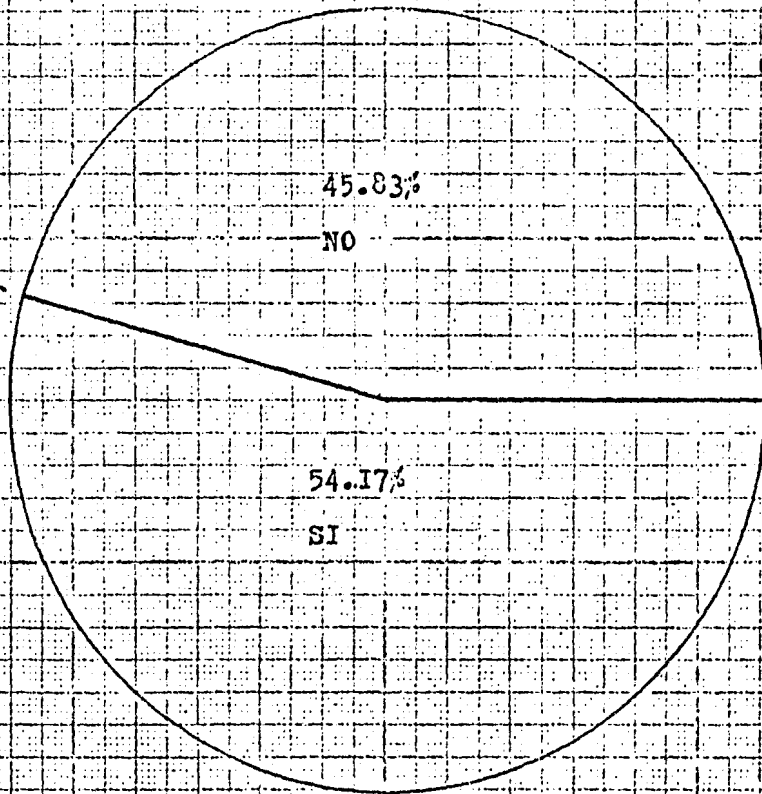
TIPO DE COMENTARIO



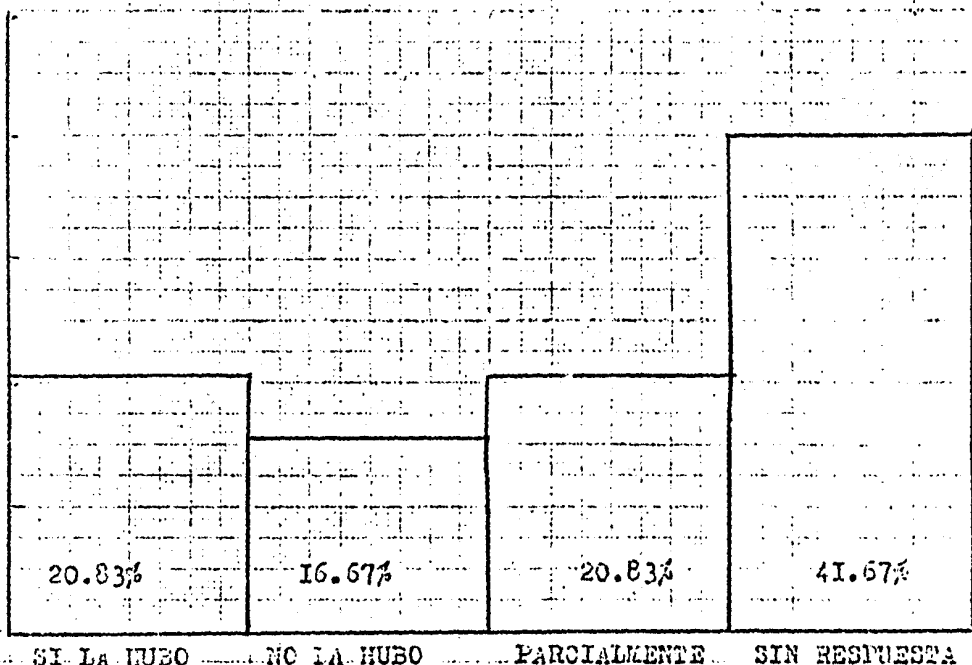
OPINION SOBRE FUSION



PARTICIPACION EN EL MEJORAMIENTO DEL AREA



CONSIDERACION POR PARTE DE LA EMPRESA SOBRE OPINION PERSONAL PARA MEJORAR EL AREA.



SI LA HUBO

NO LA HUBO

PARCIALMENTE

SIN RESPUESTA

C O N C L U S I O N E S

VI. CONCLUSIONES

1. Los datos obtenidos nos mostraron que el personal que labora ---- actualmente en Banobras, S. A., está compuesto de un 42% proveniente de Banurbano, S. A. y un 58% de Banobras, S. A., por lo que nos damos cuenta que es menor el número de empleados de la empresa incorporada.
2. En la gráfica dos se muestra que el personal de Banobras, S. A., ha sido promovido sobre todo en lo que respecta a las categorías intermedias (analistas y supervisores).
3. La gráfica tres pone de manifiesto que durante el año de 1977 y 1981 se presentó un mayor número de contrataciones en ambas empresas.
4. En lo referente al sexo del personal de Banobras, S. A., actualmente existe un mayor porcentaje del sexo masculino.
5. En cuanto a la edad del personal de la Institución se puede observar en la gráfica cinco que el 50% de ellos se encuentran entre la edad de 21 a 30 años, y el 37.5% entre 31 y 40 años, por lo que se nota que la empresa se - constituye principalmente por gente joven.
6. El nivel académico del personal de Banobras, S. A., se representa en la gráfica seis, donde se ve que el 54.16% tiene una escolaridad profesional

no concluida, por lo que se puede afirmar que se requiere algún estímulo para el desarrollo académico del personal que presta sus servicios en esta Institución.

7. El 78.83% del personal que trabaja en Banobras, S. A., afirma conocer los objetivos de la Institución, así como el 75% conoce los objetivos específicos de su área.

8. Aunque la mayoría del personal afirmó conocer los objetivos de la Institución al pedir la explicación de éstos, la gráfica nueve nos muestra que su conocimiento es vago, ya que un 33.33% es regular y un 29.16% no los conoce.

9. Debido a que hay un contacto directo del personal con su trabajo a desempeñar, en la gráfica diez vemos que sí hay un conocimiento bueno respecto a los objetivos del área (45.83%).

10. El personal de Banobras, S.A., afirma que le fueron especificadas sus funciones y responsabilidades, ya que un 66.66% de ellos aseguran conocer éstas, sin embargo en la gráfica doce se observa que el mayor porcentaje del personal asegura que nadie definió dichas tareas, por lo que se deduce que existe incongruencia en las respuestas proporcionadas por el personal.

11. En la gráfica trece se muestra que la mayoría del personal de Banobras, S. A., (66.66%) le fueron asignadas sus funciones y responsabilidades en forma verbal y un 50% afirma que sí las ha realizado (gráfica catorce). Sin embargo, se observa que un 45.83% no dió respuesta sobre la razón de la realización de dichas funciones, y el porcentaje del personal restante enumera tres factores que los motiva a realizar o no su trabajo:

- Requerimiento del puesto: 29.17%
- Falta de organización: 16.67%
- Salario recibido: 8.33%

(gráfica quince)

12. Se detectó un 62.50% del personal que afirma haber observado conflictos interpersonales (gráfica dieciseis); del personal que especificó en qué consistían estos conflictos, un 20.83% respondió que se debía al rechazo del personal incorporado, el 8.33% dijo que la razón fué la disminución del reparto de utilidades, el 12.50% a la formación de grupos informales, y el 4.17% inconformidad en designación de puestos (gráfica diecisiete).

13. El 54.17% del personal niega haber tenido comentarios con respecto a la integración de los empleados en la nueva empresa (gráfica dieciocho). Sin embargo, en la gráfica diecinueve un 62.50% del personal se negó a especificar en qué han consistido dichos comentarios.

14. El 50% del personal de los empleados mostró inconformidad por haberse dado la fusión (gráfica veinte).

15. Una mayoría de los empleados dicen que sí han atendido sus opiniones para obtener un mejor funcionamiento en su área, sin embargo, nos informan que un 20.83% parcialmente, un 16.67% no fueron tomadas en cuenta, y un 41.67% no respondió (gráfica veintiuno y veintidos).

VII. CONCLUSIONES GENERALES

Los resultados del presente trabajo permiten detectar múltiples factores que afectan el desarrollo organizacional de las Instituciones que se fusionaron, éstas tienen una interrelación directa con los recursos humanos que prestan sus servicios dentro de esta empresa. A raíz de la fusión por incorporación de Banurbano a Banobras, se han presentado en forma continua una serie de problemas que fueron detectados a través de esta investigación.

Se hizo patente la falta de información de las políticas y los objetivos que perseguían las empresas al fusionarse. Por lo que me atrevo a decir que no le dieron importancia en lo más mínimo a la comunicación como elemento básico y facilitador de las actividades administrativas; como pueden ser la toma de decisiones, identificación de los problemas, conocer las acciones necesarias para lograr objetivos y un medio muy eficaz para informar lo que la gerencia pretende hacer para beneficio de la misma y de los miembros

que componen ésta. Esta situación provocó una desintegración y falta de identificación de los empleados con el nuevo organismo; además se vé claramente que se dá la resistencia al cambio, un rechazo mutuo entre la gente de Banurbano y Banobras, conflictos interpersonales, formación de grupos informales, etc. Todo ésto ha obstaculizado el óptimo rendimiento y productividad de la Institución.

Por lo dicho en cuanto a las conclusiones, se propone para el funcionamiento debido de empresas que se pretenden fusionar, deben llevar a cabo una debida planeación estratégica que fije las bases normativas tanto para el buen funcionamiento de la organización, así como el de los empleados. Y, sobre todo, no olvidar que con el desarrollo de la Administración, ésta tiene como propósito el lograr resultados y es una aplicadora efectiva de conocimientos que incluyen las de muchas ciencias y disciplinas.

Con todos y cada uno de los miembros de una empresa, desempeñando más o menos actividades administrativas para alcanzar los objetivos, se difundirá la realización de que la Administración es en realidad el recurso básico e importante para el logro.

Para cualquier actividad a desarrollar dentro de una institución, la mejor estrategia a seguir es la aplicación del Proceso Administrativo. Objetivos que deben alcanzarse: Cuál es el trabajo que necesita ejecutarse y cómo

mo será ejecutado; cuáles deben ser los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes entre los miembros del grupo para lograr el trabajo, (planeación y organización); después se deberán tomar medidas que inicien y continúen las acciones por el tiempo - que sea necesario, (ejecución).

El establecimiento de un plan sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan y la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones así como obstáculos inesperados. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente de manera que puedan tomarse acciones correctivas. Esta función constituye el control.

Para lograr un objetivo existe inevitablemente el acopio de los recursos básicos de que dispone el hombre: hombres, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercados.

Estos recursos se coordinan, es decir, se juntan y se relacionan en forma armoniosa para que el resultado final que se busca pueda alcanzarse y todo esto gracias a una herramienta que se llama Administración.

BIBLIOGRAFIA

- Vázquez Del Mercado: **Asambleas, fusión y liquidación de Sociedades Mercantiles.**
- Fco. Javier Lares Casillas: **Estrategias para la Planificación y Control Empresarial.**
- Douglas McGregor: **El aspecto humano en las empresas.**
- Charles L Hughes: **Fijación de Objetivos.**
- Robert Dubin: **Las relaciones humanas en la administración.**
- G. Hugh Russel
Keneth Black Jr.: **Conducta Humana en los negocios.**
- Joe Kelly: **Relaciones Humanas en la empresa.**
- Robert Johnson: **Estadística Elemental.**