



108
2 Gen

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL
RAMO DE INSTITUCIONES DE SEGUROS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JUAN MANUEL GARCIA NATARET

DIRECTOR DE SEMINARIO:

DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS

MEXICO, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL RAMO DE INSTITUCIONES DE SEGUROS.

I N D I C E

	Pág.
<i>Introducción.</i>	
CAPITULO I.- Aspectos Generales de Instituciones de Seguros.. . . .	1
1.- <i>Orígenes Económicos, Sociales y Legales</i>	<i>15</i>
2.- <i>Evolución de las Instituciones de Seguros</i>	<i>22</i>
3.- <i>Aspectos Financieros (Finanzas)</i>	<i>28</i>
4.- <i>Situación actual de las Instituciones de Seguros en México.</i>	<i>55</i>
CAPITULO II.- Aspectos Generales del Desarrollo Organizacional . . .	63
1.- <i>Elementos del Desarrollo Organizacional</i>	<i>67</i>
2.- <i>Formas de Intervención..</i>	<i>75</i>

CAPITULO III.- Organismos Externos de Control de las Instituciones	
de Seguros	90
1.- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (C.N.B.S.) .	90
2.- Banco de México	96
3.- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros --	
[AMIS]	98
4.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) . .	101
CAPITULO IV.- Desarrollo Organizacional en las Instituciones de -	
Seguros	106
1.- Áreas Funcionales y Procesos Organizacionales de --	
Las Instituciones de Seguros	108
2.- Casos Prácticos de Desarrollo Organizacional	118
3.- Formas de Intervención en las Instituciones de ---	
Seguros.	157
4.- El Consultor sobre Desarrollo Organizacional	166
CAPITULO V.- Nueva Estructura Organizacional	
1.- Dinámica Organizacional-.	176
2.- Perspectivas	240
Conclusiones	246
Bibliografía	258

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

Los estudios enfocados a las instituciones aseguradoras han --
sido para hacer revisiones de los sistemas administrativos ya im--
plantados y puestos en práctica por la mayoría de las aseguradoras.

Este estudio pretende marcar la pauta de un nuevo Sistema de --
Organización que presente mayores posibilidades de aumentar su pro-
ductividad.

La participación del licenciado en Administración es importan-
te porque es el que debe establecer el Sistema de Organización y la
dínámica de ésta, haciendo estudios de procedimientos internos y de
la competencia, así mismo hacer conciencia en todos los integrantes
de la empresa de lo importante que es la labor que tienen asignada-
y que deben cumplir con la mayor solvencia profesional.

Debe tener un conocimiento pleno del crecimiento de este ramo,
por la importancia que representa cada día para todos, el asegurar-
en el mayor número de las medidas posibles el futuro de ellos mis--
mos, el de su familia y el de sus bienes.

Este estudio se divide en cinco capítulos:

En el primero se mencionan aspectos generales de las asegurado

ras como son sus orígenes, su evolución, su financiamiento y conceptos que--
identifiquen los términos y se establece un cuadro de referencia de la situa-
ción que prevalece a la fecha en las Instituciones de Seguros en México.

En el segundo capítulo se hace una exposición de lo que es el Desarro-
llo Organizacional y se mencionan los elementos que intervienen en la inte-
gración del mismo.

En el tercero se mencionan los organismos de vigilancia, sus funciones,
la relación con las instituciones y la importancia de cada una.

En el cuarto capítulo se hace una descripción de la estructura y opera-
ciones de las Instituciones de Seguros en México, se describen algunos casos
prácticos sobre Desarrollo Organizacional, comentándose las formas de inter-
vención y las características del consultor. En el último capítulo se esta-
blece la estructura y dinámica organizacional que podrían funcionar dentro -
de las organizaciones de las Instituciones de Seguros, determinándose las -
perspectivas de las aseguradoras con la aplicación del Desarrollo Organiza-
cional.

Este estudio se desarrolló para establecer una pauta dentro de las or-
ganizaciones de las aseguradoras, de un sistema de organización que sirva pa-
ra lograr una más rápida adaptación a los cambios a los que deben enfrentar-
constantemente y para obtener el título de Licenciado en Administración.

C A P I T U L O I .

I.- ASPECTOS GENERALES DE INSTITUCIONES DE SEGUROS,

Debido a la gran incertidumbre en la que siempre ha vivido el hombre en cuanto a la seguridad futura, tanto personal, como de sus bienes, permanentemente ha tratado de buscar los medios de conservar y proporcionar el bienestar de su familia, lográndolo eficazmente por medio del seguro.

El riesgo es incierto, por la contingencia de que suceda o no suceda algo.

En ningún momento se puede tener la certeza de eliminar los riesgos pero si se puede garantizar la restitución en el aspecto económico.

Una de las cualidades primordiales que debe considerarse para tener una mayor seguridad en el futuro es la previsión, ya que preeviendo se está preparando para hacer frente a los riesgos y sus efectos.

El hombre creó organismos previsores que pudieran cubrir todos los riesgos a los que está expuesto y de esta idea surgieron las

Instituciones de Seguros, las cuales restituyen económicamente al--
asegurado de la pérdida o daño causado y ofrece protección tanto a--
El como a su familia y a sus bienes.

La incertidumbre a la que siempre esta sujeta el hombre, el --
seguro la elimina en el terreno económico al ofrecer una tranquili-
dad y certidumbre a los riesgos que se viven continuamente a cambio
de devengar una cantidad determinada.

Con una parte de la cantidad devengada por cada uno de los ase-
gurados, toda institución forma un fondo económico el cual es llama-
do Reserva Legal y es la cantidad que respalda todas las operacio--
nes que efectúa cada una de las instituciones, ya que este fondo es
utilizado para pagar a los asegurados todos los hechos inciertos --
ocurridos durante el periodo que los asegure.

ALGUNOS CONCEPTOS.

En virtud de que el seguro lo que ampara son riesgos, el con-
cepto de este es:

Andrés Santamaría lo define como.

"Contingencia Inminente de que suceda algún mal".

Adolfo Hermida dice: que al seguro es necesario analizarlo--
desde dos puntos de vista el jurídico y el económico.

Jurídicamente lo define como.

"Un contrato principal y sinalagmático mediante el cual se obliga al asegurado, dentro de una organización sistemática de su actividad y a cambio de una determinada exacción a efectuar ciertas prestaciones en el caso de producirse un suceso incierto, previsto en el contrato".

Económicamente Hulsse lo define:

"El seguro en sentido económico, es la institución que evita los inconvenientes del ahorro como defensa contra un riesgo económico distribuyendo el peso de aquel sobre una multitud de riesgos económicos semejantes".

La definición de Adolfo Wagner es:

"El seguro en sentido económico, es aquella institución económica,--- que separa o por lo menos atenúa, mediante su distribución sobre una serie de cosas en las que está previsto el mismo riesgo, las consecuencias dañosas y futuras de un acontecimiento incierto para los interesados y por --- ello imprevisto en cuanto al momento de su realización".¹

John H. Magee lo define como:

1. Adolfo Hermida Reales. *Apuntes de Contabilidad de Seguros.*
Pag. 5. México, D.F., 1974.

"Una garantía de uno hacia otro contra la pérdida accidental".?

Y finalmente A. Manes dice que seguro es:

"Entiéndase por seguro una institución económica, por lo cual a base de reciprocidad se cubren necesidades eventuales de capital -- susceptibles de valoración".

Todas las definiciones de seguros expuestas anteriormente utilizan elementos que son básicos y que son aspectos por los que existe y se rige el seguro, como es la institución que ofrece protección, - la reciprocidad, la previsión, el riesgo y la mutualidad.

La mutualidad es uno de los elementos fundamentales en el funcionamiento de las Instituciones de Seguros, ya que es la cooperación que todos los asegurados bajo un riesgo común se proporcionan entre sí. Esto es generalmente inconsciente, aunque hay casos en que es de común acuerdo.

Esta cooperación es a través del contrato individual o colectivo con una institución aseguradora, que suscribe un gran número de riesgos que afectan a la sociedad.

Para efectos de este estudio las definiciones que se consideran son la de Adolfo Hermida y la de Hulsse, ya que es necesario --

tener claro el concepto de seguro tanto jurídicamente, como económicamente y estas definiciones cubren los elementos básicos del seguro e integran a las dos partes afectadas, asegurado y asegurador -- dentro de un contrato legal.

CLASIFICACION DE LOS SEGUROS.

De las diferentes necesidades de protección que brindan las -- Instituciones de Seguros, se pueden clasificar en tres ramas básicas y a su vez en un gran número de divisiones y coberturas que contiene cada una de estas divisiones y que cubren todos los riesgos -- que pueden ser asegurados, tanto personales como materiales.

Las tres ramas fundamentales en que las aseguradoras clasifican los seguros son:

I- Seguro de vida

II- Seguro contra accidentes y enfermedades

III- Seguro contra daños

A continuación se expondrá cada uno de estos seguros mencionando su objetivo y sus principales pólizas en que se dividen.

I- Seguro de vida

El objetivo de los seguros de vida es eliminar o reducir los -- efectos adversos que ocasionan los riesgos económicos implicados --

en: una muerte prematura, la invalidez o la vejez.

El seguro de vida se divide en tres tipos de pólizas que son:

A- Las pólizas de vida individual

B- La póliza de vida de grupos

C- Las pólizas colectivas de vida

Estas pólizas ofrecen coberturas básicas y coberturas adicionales otorgando ciertas garantías cada una, que pueden ser combinadas de acuerdo a las necesidades del asegurado.

A- En las pólizas de vida individual al contratarla automáticamente el asegurado debe seleccionar una cobertura básica, combinándola si lo desea con otras coberturas básicas o adicionales.

B- La póliza de vida de grupo. El objetivo de esta póliza es la de asegurar un conjunto de personas agrupadas por razones del mismo trabajo, profesión u oficio. El mínimo de asegurados es del 75% del grupo asegurable, pero nunca menos de diez personas.

En este tipo de pólizas es posible contratar una cobertura básica y seis coberturas adicionales.

C- Pólizas colectivas de vida, están destinadas a cubrir a --

cualquier grupo de personas, la razón de asociación puede ser de cualquier clase: de trabajo, social, deportiva, filantrópica, - cultural, científica, familiar, etc.

El mínimo de asegurados es de cinco personas.

Las pólizas colectivas son cinco.

-Colectiva temporal a cinco años renovable

-Colectiva vida entera

-Colectiva dotal

-Colectiva de vida de crédito

-Colectiva de vida de deudores

Estas pólizas pueden ser combinadas con las coberturas adicionales de acuerdo a las opciones que se ofrecen.

II- Seguro contra accidentes y enfermedades.

Objetivo: En este ramo de seguros, la compañía puede cubrir los gastos que se deriven de accidentes o enfermedades y podemos mencionar como principales: las indemnizaciones por muerte o pérdida de miembros o incapacidad, los gastos de curaciones, cirujano, hospital, medicinas y visitas médicas.

Se pueden contratar coberturas por accidentes y coberturas por enfermedad.

A- Coberturas por accidentes.

- Muerte accidental
- Pérdidas orgánicas
- Indemnización diaria por incapacidad
- Pago de gastos médicos

B- Coberturas por enfermedad.

- Indemnización diaria
- Cuarto de sanatorio
- Gastos varios en sanatorio
- Honorarios quirúrgicos
- Visitas médicas

La póliza de gastos médicos mayores, ampara los gastos médicos necesarios para curarse de la enfermedad o el accidente.

En el cuadro 1 se enuncian las pólizas que cubre.

III- Seguros contra daños.

A- Ramo de responsabilidad civil y riesgos profesionales.

Objetivo: En este ramo se puede asegurar una parte importante de los riesgos por el pago de la indemnización que el asegurado deba----

a terceras personas, a consecuencia de un hecho que haya causado algún daño.

Las pólizas que cubren este ramo son:

- Accidentes de los viajeros y
- Responsabilidad civil general

B-Ramo de marítimo y transportes.

Objetivo: En este ramo se puede asegurar a toda clase de ---- bienes que al ser trasladados de un lugar a otro, están expuestos -- a una gama de peligros inherentes, al medio de transporte o al transportista o a las características propias de lo embarcado, o a peligros eventuales no relacionados expresamente con el transporte.

Este ramo cubre tres tipos de pólizas que son:

- Seguro de transporte (carga)
- Seguro de barcos
- Seguro de aviones

Cada una de estas pólizas considera coberturas básicas y coberturas adicionales.

C-Ramo de incendio.

Objetivo: El seguro de incendio protege a los bienes asegura-

dos contra las pérdidas económicas que se deriven por incendio y rayo y también se garantiza el pago de los daños causados por las medidas de salvamento para sofocar el incendio.

Dentro de este ramo existen dos tipos de pólizas.

-Incendio

-Pérdidas consecuenciales

Cubriendo cada una de ellas una serie de coberturas básicas y adicionales.

D- Ramo agrícola.

Objetivo: Se ofrece un solo tipo de seguro dentro de este ramo, con el que se puede proteger diversidad de plantíos contra el daño ocasionado por granizo, amparando los gastos del cultivo y/o cosecha.

E- Ramo de automóviles.

Objetivo: El ramo de automóviles es uno de los más conocidos y difundidos y su demanda es cada vez mayor, probablemente se deba a que el uso de vehículos se encuentra generalizado y que representa en la actualidad por su alto precio una adquisición de importancia .

En este ramo se pueden amparar los gastos que resulten por el robo del vehículo; las pérdidas materiales ocasionadas al mismo, las lesiones causadas a terceros en sus bienes y personas, así como los gastos médicos de los ocupantes del transporte.

En el cuadro 2 se enuncian las coberturas básicas y adicionales que incluye este ramo.

F- Ramo de diversos.

Objetivo: En este ramo se cubren riesgos de diferente naturaleza, con el fin de darle al asegurado todo tipo de protección.

Las pólizas que se encuentran dentro de este ramo son:

- Robo
- Cristales
- Anuncios luminosos
- Interrupción fílmica
- Calderas
- Rotura de maquinaria
- Montaje de maquinaria
- Obras en construcción
- Equipo de contratistas

-Equipo electrónico

-Bienes refrigerados

-Pérdida de beneficios por rotura de maquinaria

Fuente: Catálogos de Servicios de Seguros de México.

RAMO DE ACCIDENTES
Y ENFERMEDADES.

POLIZAS	ACCIDENTES				ENFERMEDADES				ACC. Y ENF.	
	COBERTURAS SUJETO ACCIDENTAL	PERDIDAS ORIGINADAS POR INCAPACIDAD	GASTOS DE INDENIZACION DIARIA	GASTOS MEDICOS	INDENIZACION DIARIA	CUQUIO DE SANTO DOMINGO	GASTOS VARIOS EN SANTA CRUZ	HONORARIOS DE OTROS PROFESIONALES MEDICAS	GASTOS MEDICOS	HOSPITALIZACION
ACCIDENTES PERSONALES	[X]				[X]					INDIVIDUAL
FAMILIAR DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	[X]				[X]					
FAMILIAR DE GASTOS MEDICOS MAYORES								[X]		
GASTOS MEDICOS POR CANCER								[X]		
CORTO PLAZO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES	[X]		[X]							
ACCIDENTES PERSONALES DE TRANSITO	[X]		[X]							
ACCIDENTES EN VIAJES AEREOS	[X]		[X]							
INDENIZACION DIARIA POR HOSPITALIZACION								[X]		
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	[X]				[X]					COLECTIVO
GASTOS MEDICOS MAYORES								[X]		
GASTOS MEDICOS POR CANCER								[X]		
ACCIDENTES ESCOLARES		[X]	[X]							
INDENIZACION DIARIA POR HOSPITALIZACION								[X]		

CUBIERTOS



CUADRO 1

RAMO DE AUTOMOVILES		VEHICULOS			
		AUTOMOVILES	CAMIONES DE CARGA	AUTOBUSES	MOTOCICLETAS
COBERTURAS					
1) DANOS MATERIALES					BASICAS
2) ROBO TOTAL					
3) RESPONSABILIDAD CIVIL POR DANOS A TERCEROS EN SUS BIENES					
4) RESPONSABILIDAD CIVIL POR DANOS A TERCEROS EN SUS PERSONAS					
5) RESPONSABILIDAD CIVIL CATASTROFICA					
6) GASTOS MEDICOS A OCUPANTES					ADICIONALES
7) EQUIPO ESPECIAL					
8) ROBO PARCIAL					
9) AUTOMOVIL SUSTITUIDO POR ROBO TOTAL					
10) ACCIDENTES AUTOMOVILISTICOS DEL CONDUCTOR					
11) REINSTALACION AUTOMATICA DE LIMITES DE RESPONSABILIDAD POR PERDIDAS PARCIALES					

CUADRO 2

I.1. ORIGENES ECONOMICOS, SOCIALES Y LEGALES.

En el más antiguo precedente de la jurisprudencia, como lo es el Código de Hamurabi existen antecedentes que dieron origen al seguro, ya que en este se establecía que las pérdidas sufridas por -- cualquiera de los componentes de una caravana debían ser pagadas --- proporcionalmente por todos los que componían el grupo, en estas -- costumbres, ya existía la idea de reciprocidad.

También en la Ley de Rhodas se encuentra una costumbre que --- consistía en que todos los fleteros debían de pagar proporcionalmente las pérdidas sufridas por cualquiera de los dueños de mercancías embarcadas, a causa de la necesidad de echarlas al mar para salvar el navío, ya sea por ataque de piratas u otro riesgo de la navegación. Aunque era impuesto por ley igual que las costumbres del -- Código de Hamurabi.

- En los primeros años D. de C., en el predominio romano, se -- crea el préstamo a la gruesa de aventura o riesgo marítimo, el cual tenía como finalidad el financiamiento de expediciones con la conformidad de que si el navío se perdía el préstamo no sería devuelto; con este sistema se empezaba a correr el riesgo plenamente, ya que en caso de pérdida, los dueños de la expedición la hacían recaer en el que la financiaba, pero en caso contrario, a parte del --

interés normal del préstamo habla que pagarle al prestamista una compensación por el desplazamiento del riesgo, bajo la denominación de intereses.

Al ser prohibido el interés usurario por el Papa Gregorio IX, resultó difícil continuar con el sistema de préstamo por lo que se generó el pacto de retroventa, en donde el prestamista tenía que comprar la nave y su cargamento y la volvía a vender a sus anteriores dueños al término de la expedición. Al vender la nave y el cargamento nuevamente a sus anteriores dueños los expedicionarios tenían que entregar las arras, lo que equivalía al interés usurario del préstamo a la gruesa. Aquí también se corría el riesgo plenamente, ya que al ser dueños temporales eran quienes corrían el riesgo.

En Grecia, Roma y otros países del Asia Menor, existían incios de seguros al formarse diferentes asociaciones religiosas que dieron origen a las "Guildas", que eran asociaciones de defensa mutua o religiosa contra los abusos del feudalismo, tomando importancia en Inglaterra en el siglo IX, habla Guildas de mercaderes y artesanos y se juraban asistirse mutuamente en caso de enfermedad, incendio o viaje. En el siglo XIII, en Alemania y Dinamarca se formaron Guildas auspiciadas por el estado.

En el mismo siglo XIII, apareció un tipo de seguro de vida el cual se relacionaba a las mujeres encinta, pues "era deseo del se--

ñor asegurar un buen nacimiento o liberarse del perjuicio sufrido -- por la muerte de una esclava".

En América Prehispánica, en el imperio Inca a todos los jóvenes que se desposaban la comunidad les ayudaba donándoles una parcela.

En la Gran Tenochtitlán, en donde todo el que lograra sobrevivir a la guerra, a la enfermedad o que llegara a una edad suficientemente venerable como para ser contado entre los "Husshuetque" (ancianos), podrían disfrutar durante sus últimos años de una vida apacible y llena de honores, recibían alojamiento y alimento en calidad de retirados.

En los Estados Unidos de América, los primeros antecedentes -- son los de la póliza sobre la vida de Jabez Lord en el Estado de -- Massachusetts en 1809.

En cuanto a la legislación de las Instituciones de Seguros, -- como ya se mencionó al inicio de este inciso que desde el más antiguo precedente de la jurisprudencia se consideran algunos aspectos de mutualidad y reciprocidad que eran impuestos por ley.

En el siglo V, en la ciudad Griega de Rhodas dedicada al comercio marítimo se encuentran "Las Basilicas" recopilación legislativa, que contiene leyes sobre seguros.

En el siglo XII, en las ciudades de Genova, Venecia, Florencia y Liverna aparecen varios decretos sobre seguros.

Entre los siglos XIV y XVIII, en Francia "El Gidon de La Mer " y "La Ordenanza de La Marina", en Inglaterra tiene origen el "Organismo Lloyd's" y la "Amicable Society for a Perpetual Assurance Office", fundada por decreto de la Reina Ana; en España aparecen los edictos de -- los magistrados de Barcelona, en Burgos las "Ordenanzas de los Seguros Marítimos", en Sevilla las "Ordenanzas para la Casa de Contratación de Sevilla" y en Bilbao las "Ordenanzas de Bilbao".

En el periodo presidencial en México de Don Antonio López de -- Santa Ana, decretó en 1841 la Organización de las Juntas de Fomento y Tribunales Mercantiles en el cual consideraba los contratos de seguros sobre mercancías de competencia mercantil.

En 1892 se promulgó la primera ley de control estatal, proponien-- do la constitución de Sociedad Mercantil de los aseguradores con una - libertad de organización y sin permiso estatal. La vigilancia del es-- tado consistía en la obligación del asegurador en:

-Constituir un depósito de \$ 10,000.00, el cual debía incremen-- tarse al final del ejercicio de acuerdo con el importe de los seguros- vigentes.

- Prestar informes semestrales a la Secretaría de Hacienda.
- Publicar su situación financiera anualmente.
- Inspección por parte del Estado.

En mayo de 1910, apareció la ley relativa a la organización de las compañías de seguros, el objetivo era someter a las Instituciones de Seguros a una vigilancia más cautelosa por parte del Estado y verificar el buen manejo del capital confiado por los asegurados; esta ley--
decla:

- El seguro solo podrá ser practicado por empresas constituidas como Sociedades Anónimas o por Mutualistas.
- No podrán operar, sino mediante autorización previa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Es obligatoria la constitución y la inversión de las reservas técnicas y de previsión.
- La publicación periódica de los estados financieros de estas empresas.
- Y otras disposiciones de carácter legal.

En el año de 1926 se precisó y reglamentaron las operaciones de seguros, ya que hasta este año se seguía operando sin ningún control, ni vigilancia por parte del Estado; en este nuevo reglamento -----

se pasó por alto la formación de las Instituciones en México, de -- que se constituyeran con capital mexicano y que las inversiones de las reservas se hicieran en México, ya que las instituciones extranjeras eran las que predominaban en estas operaciones con su capital y las inversiones de las reservas las efectuaban en su país.

En 1935, se promulgó y entró en vigor la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley Sobre el Contrato del Seguro, con las que se nacionaliza el seguro y se recupera la confianza tanto de -- los asegurados mexicanos como de los inversionistas nacionales, ocasionando el retiro paulatino de las compañías de seguros extranjeras y por otro lado el progreso y desarrollo del Seguro Mexicano.

El primero en usar las estadísticas para calcular la probabilidad de pérdida fue Lloyd de Londres, quien lo hacía inconscientemente, ya que tenía una taberna a la cual asistían prestamistas, comerciantes y marinos de los cuales, investigaba tanto la llegada como la partida de los navíos y al mismo tiempo informaba de los hechos y determinaba las probabilidades de pérdida, poco a poco fue desarrollando su trabajo y por medio del estudio de las relaciones que formaba de los navíos que regresaban y de los que no regresaban, detectando los meses en que sufrían un mayor número de pérdidas las embarcaciones, empezó a elaborar estadísticas y así a través de esto pudo analizar la probabilidad de pérdida en los riesgos de la -- navegación, asesorando sobre lo que iba a ocurrir y formando de --

esta manera una hoja de información llamada "Loyd's News", en -----
1696. Estableciendo con esto también el principio de la probabili-
dad, que se basa en la experiencia pasada y representando la casua-
lidad con un número fraccionario, el cual es obtenido del número de
veces que ocurre el suceso dividido entre el número de veces que --
podiera posiblemente ocurrir.

Este mecanismo es uno de los principios que se aplica en las -
instituciones actualmente.

Ejemplo:

La tabla de mortalidad muestra que entre 9,241,359 personas --
que viven a la edad de 40 años, 32,622 morirán en el año.

Donde:

9,241,359-es el número de veces que pudiera posiblemente ocu--
rrir.

32,622-es el número de veces que ocurre el suceso.

Tenemos entonces:

$$\frac{32\ 622}{9\ 241\ 359} = 0.00353$$

La probabilidad de fallecimiento a los 40 años es de 3.53 o -
sea que de cada 1,000 personas 3.53 personas fallecerán.

1.2. EVOLUCIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS.

Como ya se ha mencionado en el inciso anterior, el seguro se originó en Europa, mediante el comercio marítimo y también dando -- origen algunos de los principios que rigen actualmente al segu-----ro: no se conoce en concreto de cual haya sido la cuna del seguro, -- ya que de una u otra forma en todas las ciudades del mundo se tenía la preocupación de cubrirse de los riesgos a los que estaban expues--tos dentro de su medio de vida, económico, político y social.

En el siglo XII se imputó a los "Lombardos", la introducción -- del seguro en Inglaterra. En este mismo siglo en Islandia se mani--fiestan primitivas instituciones de seguros denominadas "Repps" que operaban el seguro marítimo.

Entre los siglos XIV y XVIII tiene el pleno desarrollo la acti--vidad aseguradora y en Alemania el seguro del ganado e incendio, en Inglaterra se fundan por decreto el "Organismo Lloyd's" y la --- "Amicable Society for a Perpetual Assurance Office", en los Estados Unidos de América las primeras Instituciones de Seguros se localiza--ban en Massachussets y Pensylvania, empresas de gran influencia en este país.

La primera póliza de seguro sobre la vida se firmó el 18 de --

junio de 1583 en Londres, se suscribió este contrato entre la Royal Exchange y Mr. Willian Gibbson por 383 libras, que deberlan ser pagadas a los herederos de éste si morla antes de un año, siendo la prima del 8% sobre la suma asegurada.

En 1893 fue cuando se fundaron las primeras Instituciones de Seguros en México, con una incipiente práctica sobre el seguro, --- constituyéndose además de las extranjeras dos compañías mexicanas - "La Mexicana" y "La Fraternal", desapareciendo posteriormente igual que las extranjeras.

El manejo de los seguros de daños lo efectuaban agencias de -- compañías extranjeras.

En el período de 1895 a 1910 se constituyeron:

La "Compañía General Anglomexicana de Seguros" que operaba en el ramo de automóviles, la "Nacional" en el ramo de vida, la "Latinoamericana" compañía de seguros de vida y la "Compañía de Seguros-Veracruzana" operando en el ramo de incendio y transportes marlti--mos, actualmente han adquirido un gran prestigio y siguen operando algunas como la "Nacional" que se fusionó con "Seguros la Provin--cial" creándose el grupo Nacional Provincial.

Con la expedición de la "Ley Relativa a la Organización de las Compañías de Seguros sobre la Vida" se trató de mexicanizar al segu

no, pero no dio resultado por el movimiento armado, viéndose reducido el volumen de primas por concepto de seguros.

Restaurada la paz y dándose una solución a la falta de garantía que representaban las compañías extranjeras, se promulgan las dos leyes sobre seguros en 1935, provocando con esto la nacionalización del seguro y el retiro del mercado mexicano de las empresas extranjeras al negarse a obedecer estas nuevas disposiciones.

Con lo anterior se quedan descubiertos los asegurados mexicanos y con esto se constituye una institución oficial denominada "Seguros de México", para absorber la cartera de seguros abandonada. En el transcurso de los años siguientes se fue recuperando la confianza de los inversionistas y pasa a la iniciativa privada "Seguros de México", años después se fusionó con la compañía "Aseguradora Bancomer" que antes era "Seguros Cosmos" y que operaba todos los ramos, creando "Seguros Bancomer, S.A."

Desde entonces se fueron creando más instituciones, al mismo tiempo que aumentó el volumen de operaciones, ocasionando la consolidación de algunas instituciones.

En 1937, se constituyeron diez instituciones, en 1838 ya operaban en el ramo de incendio dieciséis instituciones.

En reaseguro operaban tres instituciones mexicanas; "Unión --- Reaseguradora Mexicana" en el ramo de vida, "Sociedad Anónima de --- Reaseguros Alianza" y "Reaseguradora Patria", compitiendo con las--- agencias extranjeras de compañías reaseguradoras, en la captación--- de negocios.

El comportamiento del seguro, considerando las primas cobradas directas en el mercado mexicano durante estos años fue:

AÑO	PRIMAS COBRADAS (MILLARES DE PESOS)
1932	19,791
1935	25,605
1940	47,556
1945	141,985
1950	308,669
1955	696,773

BALANCE COMPARATIVO (MILLARES DE PESOS)		
AÑO	ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL
1940	118,836	118,836
1945	328,400	328,400
1950	765,157	765,157
1955	1,786,664	1,786,664

De 1945 a 1955 hay un crecimiento del 491% en cuanto a las --- primas cobradas. Y en el balance existe un crecimiento del 544% de 1945 a 1955.

A continuación se hace un desglose de las cuentas que se con- sideran en el balance y un comparativo de crecimiento de los años -

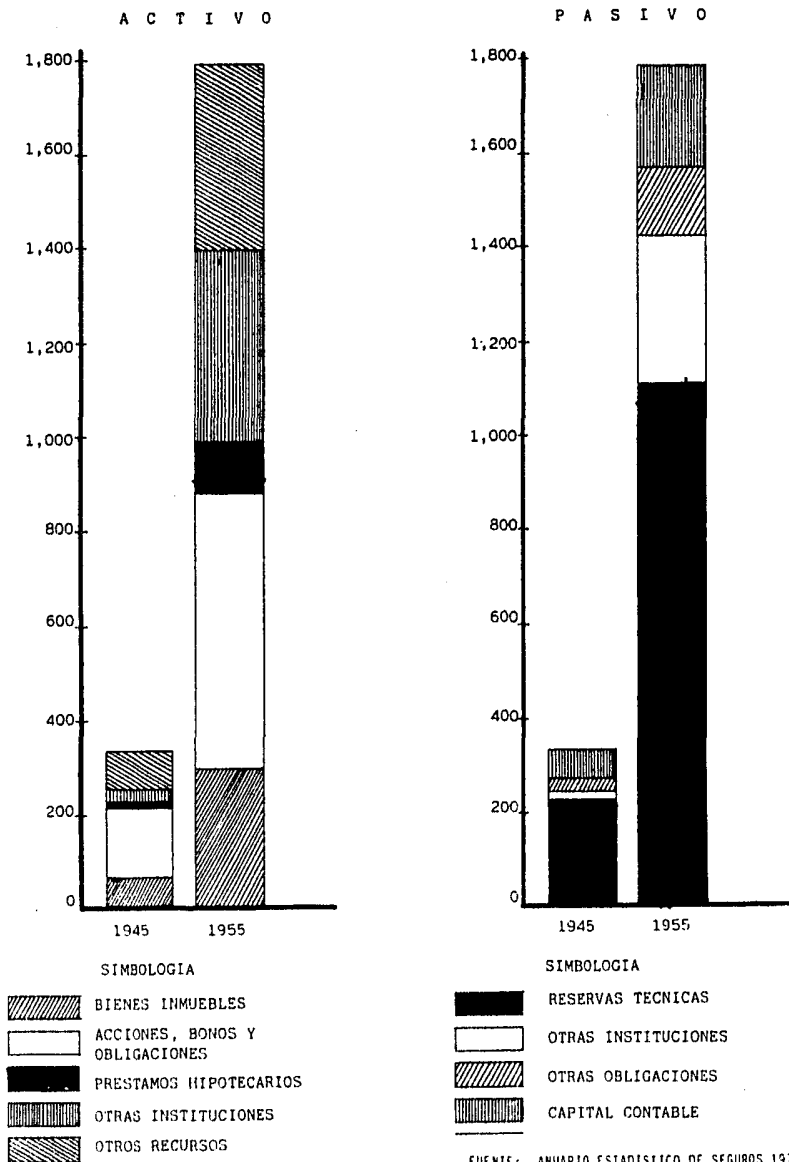
1945 y 1955.

<u>ACTIVO</u>	<u>1945</u>	<u>1955</u>	<u>CRECIMIENTO</u>
BIENES INMUEBLES	64,641	296,783	459.13%
ACCIONES, BÓNOS Y			
OBLIGACIONES	144,720	580,318	400.99%
PRESTAMOS HIPOTECARIOS	12,812	106,414	830.58%
OTRAS INSTITUCIONES	25,771	408,553	1585.32%
OTROS RECURSOS	80,456	394,596	490.45%

<u>PASIVO</u>	<u>1945</u>	<u>1955</u>	<u>CRECIMIENTO</u>
RESERVAS TECNICAS	224,108	1,111,711	496.06%
OTRAS INSTITUCIONES	15,679	313,907	2002.08%
OTRAS OBLIGACIONES	28,894	141,368	489.26%
CAPITAL CONTABLES	59,719	219,678	367.85%

BALANCE COMPARATIVO

Millones de pesos



CUADRO 3

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO DE SEGUROS 1979

1.3. ASPECTOS FINANCIEROS.

Desde el momento de solicitar la constitución de una Institución de Seguros, se deben de considerar los aspectos financieros -- que establece la Ley General de Instituciones de Seguros, ya que al solicitar la autorización debe cubrir los siguientes requisitos:

Art. 11.-El Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y oyendo la opinión de la Comisión --- Nacional Bancaria y de Seguros, otorgará discrecionalmente las autorizaciones para que se constituyan y operen en materia de seguros, - las sociedades que llenen los requisitos que establece la sección - segunda de este capítulo.

Las autorizaciones se referirán a las siguientes operaciones:

- a) Vida
- b) Accidentes y enfermedades
- c) Daños

Las autorizaciones para practicar operaciones de daños se otorgarán para alguno o algunos de los siguientes ramos:

Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales

se pasó por alto la formación de las Instituciones en México, de que se constituyeran con capital mexicano y que las inversiones- las reservas se hicieran en México, ya que las instituciones extranjeras eran las que predominaban en estas operaciones con su capital y las inversiones de las reservas las efectuaban en su país.

En 1935, se promulgo y entró en vigor la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley Sobre el Contrato del Seguro, con las que se nacionaliza el seguro y se recupera la confianza tanto de los asegurados mexicanos como de los inversionistas nacionales, ocasionando el retiro paulatino de las compañías de seguros extranjeras y por otro lado el progreso y desarrollo del Seguro Mexicano.

El primero en usar las estadísticas para calcular la probabilidad de pérdida fue Lloyd de Londres, quien lo hacía inconcientemente, ya que tenía una taberna a la cual asistían prestamistas, comerciantes y marinos de los cuales, investigaba tanto la llegada como la partida de los navíos y al mismo tiempo informaba de los hechos y determinaba las probabilidades de pérdida, poco a poco fue desarrollando su trabajo y por medio del estudio de las relaciones que formaba de los navíos que regresaban y de los que no regresaban, detectando los meses en que sufrían un mayor número de pérdidas las embarcaciones, empezó a elaborar estadísticas y así a través de esto pudo analizar la probabilidad de pérdida en los riesgos de la navegación, asesotán

Marítimo y transportes

Incendio

Agrícola

Automóviles

Crédito y diversos

Podrán otorgarse autorizaciones para practicar exclusivamente el reaseguro, en alguna o algunas de las operaciones mencionadas en este artículo.

-Deben ser organizadas como Sociedades Anónimas o Mutualistas.

Art. 17.-Las Sociedades Anónimas que tengan por objeto operar como Instituciones de Seguros privadas o nacionales, deberán ser -- constituidas con arreglo a lo que dispone la Ley General de Sociedades Mercantiles, en cuanto no esté previsto en esta ley.

1.-Estarán facultadas para emitir acciones no suscritas que se conservarán en la caja de la sociedad y que serán entregadas a los suscriptores contra el pago total de su valor nominal y de las primas que la sociedad fije. También podrán establecerse sociedades - con capital variable, pero en este caso el capital mínimo que exige esta ley estará siempre representado por acciones sin derecho a retiro.

-Que el mínimo de capital legal sea el establecido en la Ley - General de Instituciones de Seguros.

Art. 20.-Las Instituciones de Seguros organizadas como Sociedades Anónimas deberán contar con un capital mínimo que será determinado discrecionalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al otorgar la autorización, dentro de los siguientes límites:

- a) Para operaciones de vida, de \$ 2,000,000.00 a \$ 6,000,000.00
- b) Para operaciones de accidentes y enfermedades, de \$ 500,000.00 a \$ 1,500,000.00
- c) Para operaciones de daños, de \$ 1,000,000.00 a \$ 2,000,000.00 cuando la empresa practique solamente uno de los ramos a que se refiere el inciso c) del artículo 11: de \$ 2,000,000.00 a \$ 4,000,000.00 cuando opere dos de dichos ramos y de \$ 3,000,000.00 a \$ 6,000,000.00 cuando opere tres o más.

-Al solicitar la autorización deben depositar en El Banco de México, S.A., o en La Nacional Financiera, S.A., el 10% del capital mínimo legal de acuerdo al ramo o ramos que operarán y deben presentar el comprobante de este depósito junto con la solicitud.

-Deben considerar los porcentajes que establece la Ley General de Instituciones de Seguros, en cuanto a la responsabilidad que asume una institución sin reasegurar y en cuanto a las cantidades pagadas por los suscriptores por concepto de primas u otros similares.

Art. 21.-La responsabilidad que asume una Institución de Seguros sin reasegurar, no será superior en cada riesgo, a los siguientes porcentajes de la suma de su capital pagado más reservas de capital, reservas de previsión y utilidades no distribuidas, afectos a cada una de las operaciones que la institución está autorizada a practicar en los términos del artículo 11.

I. En accidentes y enfermedades, 5%

II. En daños

a) 5% cuando la institución opere solamente uno de los ramos

b) 4% cuando opere dos de los ramos

c) 3% cuando opere tres o más ramos

Tratándose de las operaciones de vida, la Comisión Nacional -- Bancaria y de Seguros fijará a cada institución el límite máximo de retención tomando en cuenta el volumen de sus operaciones, su promedio de seguros en vigor y la experiencia que haya obtenido.

Art. 22.-Cuando al organizarse una Sociedad Anónima al amparo de una autorización, los suscriptores de las acciones hubieren pagado, además del valor nominal de ellas, algunas cantidades por --- concepto de primas u otros similares, estas cantidades se llevarán a un fondo especial de reserva. Cuando el capital líquido de alguna Institución de Seguros se reduzca a una suma inferior a su mlti-

mo legal, deberá ser reconstituido en un plazo que sin exceder de un año, señalará la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En caso de que no se hiciera la reconstitución dentro del plazo concedido al efecto, la institución será declarada en estado de disolución.

Art. 78.-En las Instituciones de Seguros, la suma del capital-pagado, las reservas de capital, las utilidades no distribuidas --- afectas a este fin y la reserva de previsión nunca deberá ser menor del 10% de las reservas de riesgo en curso si se trata de las operaciones de vida y de accidentes y enfermedades y si la institución - tiene hasta \$ 10,000,000.00 de dichas reservas técnicas; del 9% en el caso de reservas técnicas que vayan de \$ 10,000,000.00 a --- \$ 25,000,000.00; del 8% si las reservas son de \$ 25,000,000.00 a -- \$ 50,000,000.00; del 7% si las reservas son de \$ 50,000,000.00 a -- \$ 75,000,000.00; del 6% si las reservas son de \$ 75,000,000.00 a -- \$ 100,000,000.00 y del 5% cuando las reservas alcancen ----- \$ 100,000,000.00 o más.

Tratándose de operaciones de daños, la suma del capital pagado, las reservas de capital, las utilidades no distribuidas afectas a este fin y la reserva de previsión, será por lo menos igual al resultado de calcular el 20% de las primas directas, más el 10% de -- las primas de reaseguro emitidas durante el año.

En cuanto a los gastos de establecimiento y organización la Ley General de Instituciones de Seguros Dice:

Art. 26.- Los gastos de establecimiento y primera organización no deberán exceder del 25% del capital exhibido y deberán amortizarse en un plazo no mayor de diez años, a partir de la fecha en que la institución empieza a practicar sus operaciones; en el concepto de que, al final del sexto año, deberá estar amortizada, por lo menos, la quinta parte de dichos gastos y el resto deberá serlo en los años subsecuentes.

-De la forma en que se harán constar las obligaciones y derechos de la aseguradora y el contratante del seguro, la ley sobre el contrato de seguro establece que:

Art. 20.- La empresa aseguradora estará obligada a entregar al contratante del seguro una póliza en la que consten los derechos y obligaciones de las partes. La póliza deberá contener:

I. Los nombres, domicilios de los contratantes y firma de la empresa aseguradora.

II. La designación de la cosa o de la persona asegurada.

III. La naturaleza de los riesgos garantizados.

IV. El momento a partir del cual se garantiza el riesgo y la duración de esta garantía.

V. El monto de la garantía-

VI. La cuota, o prima del seguro.

VII. Las demás cláusulas que deban figurar en la póliza, de acuerdo con las disposiciones legales, así como las convenidas lícitamente por los contratantes.

Art. 21.-El contrato de seguro:

I. Se perfecciona desde el momento en que el proponente tuviere conocimiento de la aceptación de la oferta. En los seguros mutuos será necesario, además, cumplir con los requisitos que la ley o los estatutos de la empresa establezcan para la admisión de nuevos socios.

II. No puede sujetarse a la condición suspensiva de la entrega de la póliza o de cualquier otro documento en que conste la aceptación, ni tampoco a la condición del pago de la prima.

III. Puede celebrarse sujeto a plazo, a cuyo vencimiento se iniciará su eficacia para las partes, pero tratándose de seguro de vida, el plazo que se fija no podrá exceder de treinta días a partir del examen médico, si éste fuere necesario, y si no lo fuere, a partir de la oferta.

-Sobre la prima, que es la cantidad que paga el asegurado --- periodicamente o una sola vez por ser protegido, la ley sobre el -- contrato de seguro dice que:

Art. 34.-Salvo pacto en contrario, la primera prima vencerá en el momento de la celebración del contrato, por lo que se refiere al primer periodo del seguro; entendiéndose por periodo del seguro el lapso para el cual resulte calculada la unidad de la prima. En caso de duda, se entenderá que el periodo del seguro es de un año.

Art. 37.-En los seguros de vida, en los de accidentes y enfermedades, así como en los de daños, la prima podrá ser fraccionada-- en parcialidades que correspondan a periodos de igual duración. Si el asegurado aportare por cubrir la prima en parcialidades, cada - una de éstas vencerá al comienzo del periodo que comprenda.

Art. 38.-En caso de que se convenga el pago de la prima en forma fraccionada, cada uno de los periodos de igual duración a que se refiere el artículo anterior no podrá ser inferior a un mes.

Art. 40.-Si no hubiere sido pagada la prima o la fracción de - ella en los casos de pago en parcialidades, dentro de los 30 días-- naturales siguientes a la fecha de su vencimiento, los efectos del contrato cesarán automáticamente a las doce horas del último día de este plazo.

-Modificaciones a las pólizas.

Tres son los tipos especiales de modificaciones que se suelen hacer a las pólizas de seguros en México y son:

Endosos.-La póliza de seguros puede ser modificada mediante endosos en la forma que en seguida se expresa:

Endoso serie "A".-Tiene por objeto especial, modificar en --- aumento uno o varios de los elementos contables de la póliza, como la suma asegurada, la prima, los recargos, los impuestos, etc.

Endoso serie "B".-Su objeto especial es modificar las especificaciones cuando esta modificación no implique un aumento o reduc--- ción de la suma asegurada, prima, recargo o impuestos, en cuyo caso se usarían los endosos serie "A" o "D", además se utiliza en gene--- ral para todas aquellas modificaciones que no puedan quedar incluidas dentro de los endosos mencionados.

Endoso serie "D".-Se usa para aquellos casos de cancelacio--- nes, de disminuciones o devoluciones de uno o varios de los elementos contables de una póliza, como la suma asegurada; la prima, los recargos, los impuestos, etc.

Condiciones especiales.-Cuando el contrato al ser emitido, ame

rita cláusulas esenciales que adicionen o modifiquen las generales, se le añaden "Las condiciones especiales", que a veces se escriben en la póliza y a veces en volantes.

Especificaciones.-Se entiende por especificaciones la descripción de los riesgos asegurados.

-Para los casos en que la suma asegurada se exceda, existe el reaseguro el cual funciona de la siguiente forma:

Art. 10.-Fracción II.-Por reaseguro, el contrato en virtud del cual una institución toma a su cargo total o parcialmente un riesgo ya cubierto por otra o el remanente de daños que exceda de la cantidad asegurada por el asegurador directo.

El reaseguro es un contrato entre dos aseguradoras, por lo que la compañía reaseguradora no tiene trato directo, ni legal con el asegurado, por lo tanto, todo lo relacionado con este contrato lo atiende solamente con la Institución Aseguradora.

Este mecanismo permite a las aseguradoras no rechazar operaciones de seguros, ya que por su monto o por la diversidad de los riesgos que excedieran del límite de su capacidad, no pudiera efectuar el contrato.

Las retenciones deben ser las que establece la Ley General de Instituciones de Seguros en su artículo 21.

El pleno de retención es el límite máximo que sobre un riesgo determinado puede admitir un reasegurador.

El reaseguro se debe de clasificar de acuerdo a la cuestión -- relativa y a la cuantía de la participación.

En cuanto a la cuestión relativa se divide en:

A). Reaseguro facultativo, es aquel, mediante el cual cada parte interesada, adopta un criterio absolutamente libre, en cuanto al acuerdo del objetivo de la operación; la compañía cedente puede ofrecer la transacción a cualquier reasegurador, contando este último por su parte, con la facultad de aceptar o rechazar el riesgo -- ofrecido.

B). Reaseguro de tratado o contrato obligatorio, es aquel, mediante el cual el asegurador, se obliga a ceder la parte convenida de sus excedentes y el reasegurador a aceptar con arreglo a determinados límites y condiciones de participación.

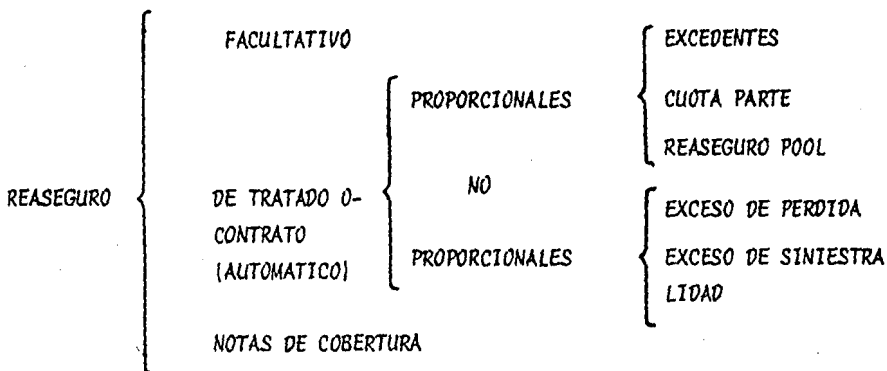
C). Notas de cobertura, consiste en garantizar la cobertura -- por un período breve de un riesgo determinado o un grupo de riesgos. Es un intermedio entre el reaseguro obligatorio y el facultativo.

tivo, aparte de ofrecer la particularidad de su breve duración.

En cuanto a la cuantía de la participación se divide en la clase de contratos siguientes:

A). Contratos proporcionales.-Son aquellos en donde, para un riesgo determinado, se reasegura en proporción la suma asegurada y la prima recibida, por lo tanto los siniestros serán cubiertos en ese mismo porcentaje. Dentro de este tipo de reaseguro se mencionan los contratos de excedentes, cuota parte y pool.

B). No proporcionales.-Son aquellos en que el reaseguro está basado en los siniestros que afectan un ramo determinado, teniendo como compensación para el reasegurador, una fracción de la prima total emitida por la compañía cedente. Dentro de este tipo de reaseguro se mencionan los contratos de exceso de pérdida y el de exceso de siniestralidad (stop loss).



-A la participación de varias aseguradoras en el mismo aseguramiento y el responder personalmente en la parte que le corresponde le denomina Coaseguro y la Ley General de Instituciones de Seguros la define en su artículo 10, fracción I.

Art. 10 fracción I.-Por coaseguro, la participación de dos o más Instituciones de Seguros en su mismo riesgo, en virtud de contratos directos realizados por cada una de ellas con el asegurado.

-Dentro de los siniestros de accidentes y enfermedades y daños, se consideran los salvamentos.

-Dentro del lenguaje de seguros se nombra:

Siniestro.-A la realización de un riesgo contra el cual se otorga el contrato de seguros.

Salvamento.-A todas las mercancías o efectos que se salvan de ser destruidos por el fuego o por accidentes, ya sean marítimos o terrestres, pero previstos en el contrato de seguros.

Desde el punto de vista contable salvamento.-Al importe de los bienes semi-destruidos o dañados, que por haber sido ya pagados al asegurado pasan a favor de la compañía de seguros; así como las recuperaciones de terceros responsables obtenidas por la empresa.

La ley sobre el contrato de seguros dice sobre los siniestros:

Art. 66.-Tan pronto como el asegurado o el beneficiario, en su caso, tengan conocimiento de la realización del siniestro y del derecho constituido a su favor por el contrato de seguro, deberán ponerlo en conocimiento de la empresa aseguradora.

Salvo disposición en contrario de la presente ley, el asegurado o el beneficiario gozarán de un plazo máximo de cinco días para el aviso que deberá ser escrito si en el contrato no se estipula otra cosa.

Art. 67.-Cuando el asegurado o el beneficiario no cumplan con la obligación que les impone el artículo anterior, la empresa aseguradora podrá reducir la prestación debida hasta la suma que habría importado si el aviso se hubiere dado oportunamente.

Art. 68.-La empresa quedará desligada de todas las obligaciones del contrato, si el asegurado o el beneficiario omiten el aviso inmediato con la intención de impedir que se comprueben oportunamente las circunstancias del siniestro.

Art. 69.-La empresa aseguradora tendrá el derecho de exigir -- del asegurado o beneficiario toda clase de información sobre los -- hechos relacionados con el siniestro y por los cuales puedan deter-

minar las circunstancias de su realización y las consecuencias del mismo.

Art. 71.-El crédito que resulte del contrato de seguro vencerá treinta días después de la fecha en que la empresa haya recibido los documentos e informaciones que le permitan conocer el fundamento de la reclamación.

Será nula la cláusula en que se parte que el crédito no podrá exigirse sino después de haber sido reconocido por la empresa o comprobado en juicio.

Art. 77.-En ningún caso quedará obligada la empresa, si probase que el siniestro se causó por dolo o mala fe del asegurado, del beneficiario o de sus respectivos causahabientes.

Art. 91.-Para fijar la indemnización del seguro se tendrá en cuenta el valor del interés asegurado en el momento de la realización del siniestro.

Art. 92.-Salvo convenio en contrario, si la suma asegurada es inferior al interés asegurado, la empresa aseguradora responderá de manera proporcional el daño causado.

Art. 95.-Cuando se celebre un contrato de seguro por una suma superior al valor real de la cosa asegurada y ha existido dolo o mala fe de una de las partes, la otra tendrá derecho para demandar u oponer la nulidad y exigir la indemnización que corresponda por daños y perjuicios.

Si no hubo dolo o mala fe, el contrato será válido; pero ---- únicamente hasta la concurrencia del valor real de la cosa asegurada, teniendo ambas partes la facultad de pedir la reducción de la suma asegurada.

La empresa aseguradora no tendrá derecho a las primas por el excedente pero le pertenecerán las primas vencidas y la prima por el periodo en curso, en el momento del aviso del asegurado.

-De las relaciones fiscales, que como toda empresa debe de pagar el impuesto sobre la renta y el impuesto al ingreso global de las empresas este último comprendido en los artículos 16, 18, 20, y 28 de la ley del impuesto sobre la renta.

En relación al impuesto sobre la renta la Ley General de Instituciones de Seguros dice:

Art. 132. fracción V.-Impuestos sobre utilidades líquidas anuales que causen los balances aprobados por la Secretaría de Hacienda, por conducto de su dependencia encargada del control y vigilancia de las Instituciones de Seguros, después de hechas las deducciones correspondientes a castigos directos o al establecimiento de fondos o reservas para castigos, para fluctuaciones o para otras provisiones similares que la propia Secretaría apruebe, o que establezca -- esta ley.

Los impuestos o derechos que hayan de ser pagados por las sucursales de empresas extranjeras por concepto de su capital, se calcularán sobre el que conforme a la ley conserven en la República dichas sucursales y no sobre el capital total que tenga la empresa matriz.

-El procedimiento a seguir para el cálculo de la previsión para el impuesto al ingreso global de las empresas, es el siguiente:

- 1°- Formular un estado de pérdidas y ganancias condensado hasta determinar la utilidad contable.
- 2°- Conciliar la utilidad contable hasta determinar el ingreso global de la empresa, aumentándole las pérdidas no deducibles y el 50% del incremento a la reserva de previsión y descontándole el importe de los dividendos sobre acciones.
- 3°- Determinado el importe del ingreso global de la empresa, aplicar la tarifa del artículo III para determinar el impuesto que le corresponde a dichos ingresos.

-Deben seguirse los siguientes pasos para la formulación del estado de pérdidas y ganancias.

- 1°- Determinar las primas netas de retención.
- 2°- Determinar las primas netas de retención devengadas.

- 3°-Determinar el costo de adquisición.
- 4°-Determinar el costo neto de adquisición por retención.
- 5°-Determinar el costo neto de siniestralidad.
- 6°-Determinar el costo neto de siniestralidad recuperado por reaseguro cedido.
- 7°-Determinar el costo neto de siniestralidad por retención.
- 8°-Determinar el costo neto de adquisición y siniestralidad -- por retención.
- 9°-Determinar el resultado bruto.
- 10°-Determinar el resultado por operaciones de seguros.
- 11°-Determinar el resultado de operaciones.
- 12°-Determinar el resultado neto de operación.

Las reservas que manejan las Instituciones de Seguros se dividen en contables y técnicas.

Desde el punto contable, reserva, son las sumas segregadas y retenidas con fines específicos determinados; bien sea que se tomen de una parte de capital, mediante reducción de éste, ya que se formen con primas pagadas por los socios en exceso del valor nominal de sus acciones parte o intereses sociales o bien sea que se separen de las utilidades, rendimientos, o ingresos obtenidos, la natu-

raleza de las cuentas en que se registran dichas reservas, invariablemente será acreedora.

Las reservas contables se clasifican en:

A.-Reservas de valuación o complementarias de activo

B.-Reservas de pasivo

C.-Reservas por utilidades no realizadas.

D.-Reservas de capital

E.-Reservas secretas

-En las reservas técnicas, se agrupan las reservas que deben calcular y constituir todas las Instituciones de Seguros, para conocer aunque sea aproximadamente, el monto de sus obligaciones y estar cubiertas, hasta donde sea posible, contra las variaciones de las estadísticas.

La Ley General de Instituciones de Seguros, establece que deben constituirse reservas técnicas.

Art. 64.-Todas las Instituciones de Seguros deberán constituir las siguientes reservas técnicas:

1.-Reservas de riesgos en curso para sus pólizas vigentes.

II.-Reservas para obligaciones pendientes de cumplir por pólizas vencidas, por siniestros ocurridos y por dividendos en depósito.

III.-Reservas de previsión para fluctuaciones de valores y desviaciones estadísticas.

Art. 79.-Las Instituciones de Seguros calcularán sus reservas técnicas al 31 de diciembre de cada año para efectos de balance, -- sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 84. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá ordenar que en cualquier momento -- se haga una valuación de dichas reservas y las instituciones estarán obligadas a registrarlas e invertirlas de inmediato, conforme a los resultados que arroje dicha estimación para cada operación y -- ramo.

La reserva media, "es el promedio aritmético entre la reserva inicial y terminal de una póliza".

Art. 75.-La reserva para obligaciones pendientes de cumplir -- por pólizas vencidas y por siniestros ocurridos, será igual al importe total de las sumas que debe desembolsar la institución al ocurrir el acontecimiento previsto en el contrato.

Las reservas que habrán de constituirse para esta clase de --- obligaciones serán las siguientes:

I.-Para el seguro de capitales, las sumas aseguradas en las pólizas

lizas respectivas.

II.-Para los seguros de daños:

- a) Si se trata de siniestros en los que se ha llegado a un --- acuerdo por ambas partes, los valores convenidos.*
- b) Si se trata de siniestros que han sido valuados en forma -- distinta por ambas partes, el promedio de esas valuaciones.*
- c) Si se trata de siniestros respecto de los cuales los asegu- rados no han comunicado valuación alguna a las institucio-- nes, será la estimación que las instituciones hubieren he-- cho de estos siniestros. La Secretaría de Hacienda queda-- facultada en este caso para rectificar la estimación hecha por las empresas.*
- d) Si se trata del caso del artículo 135, la cantidad que de-- signe la Secretaría de Hacienda.*

III.-La reserva por obligaciones pendientes de cumplir por di- videndos dejados en depósito, se calculará teniendo en cuenta los - intereses acumulados hasta la fecha de la valuación.

Las reservas para obligaciones pendientes de cumplir deberán - ser constituidas inmediatamente después de que se hayan hecho las - estimaciones a que se refieren las fracciones I y II de este artícu-

lo y serán invertidas en los términos del primer párrafo del artículo 85. La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros podrá, en cualquier momento, avocarse de oficio al conocimiento de un siniestro y mandar constituir la reserva que corresponda.

-Reserva Legal: Es un fondo económico, que se constituye con la separación del 10% de sus utilidades anuales y que se suspenderá cuando esta reserva sea igual al 50% del capital social.

El objetivo de esta reserva es dar una mayor garantía a los asegurados, ya que con esta reserva se pretende resguardar los intereses de estos.

Tanto las reservas contables, como las técnicas deben estar invertidas íntegramente según la Ley General de Instituciones de Seguros.

Art. 32.-El capital pagado y las reservas de capital, así como las utilidades no distribuidas afectas a los fines del artículo 78 en las Instituciones de Seguros organizadas en forma de sociedades anónimas y el fondo de reserva en las sociedades mutualistas a que se refiere la fracción XII del artículo 18 de esta ley, deberán ser invertidos precisamente en:

I.- Bienes, crédito o valores de los enumerados en el artículo 85 de esta ley . . .

II.- a) Acciones de Instituciones de Seguros.....

b) Acciones de instituciones autorizadas para operar exclusivamente en reaseguro. . .

III.- Inversiones en el extranjero que sea necesario hacer como requisito para efectuar operaciones de seguro fuera del territorio nacional . . .

IV.- Saldos deudores de agentes por anticipos.

V.- Gastos de establecimiento y de primera organización no amortizados.

VI.- Muebles y enseres, descontando la reserva por depreciación.

VII.- Diversos deudores, provenientes de operaciones propias del objeto de las instituciones aseguradoras . . .

Art. 84.- Las reservas técnicas a que se refiere el capítulo anterior--deberán constituirse e invertirse en los siguientes términos:

I.- Las reservas para riesgos en curso se sujetarán al siguiente régimen:

a) En las operaciones de vida, se calcularán y registrarán al 31 de diciembre de cada año. Estas reservas deberán encontrarse íntegramente invertidas en los bienes, créditos y valores que señala el artículo 85, al 31 de enero siguiente. Para ajustar las inversiones de estas reservas a las proporciones que fijan los artículos 86 y 87,

las instituciones dispondrán de un plazo que vencerá el 31 de marzo de cada año.

b) En las operaciones a que se refieren los incisos b y c del artículo 11, se calcularán y registrarán al día último de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año, agregando la reserva correspondiente a la prima emitida en el trimestre de que se trate y deduciendo la de igual período del año inmediato anterior. Estas reservas deberán encontrarse íntegramente invertidas y ajustadas en los términos de los artículos 85, 86 y 87, dentro de los 90 días siguientes a cada una de las fechas antes indicadas.

II.- Las reservas para obligaciones pendientes de cumplir deberán registrarse e invertirse en los términos del artículo 75.

III.- Las reservas de previsión calculadas en los términos de los artículos 76 y 77, se registrarán al 31 de diciembre de cada año. Estas reservas deberán encontrarse íntegramente invertidas al 31 de enero siguiente en los bienes, créditos y valores que señala el artículo 85 y deberán ajustarse a las proporciones que fijan los artículos 86 y 87 dentro de un plazo que vencerá el 31 de marzo de cada año.

-Toda Institución de Seguros, debe elaborar y presentar sus estados financieros de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Instituciones de Seguros.

Art. 104.- Las Instituciones de Seguros deberán rendir a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la siguiente información, autorizada por los funcionarios o apoderados de las mismas:

I.- Durante el mes de enero de cada año; un informe sobre las operaciones practicadas del 1° de enero al 31 de diciembre del año inmediato anterior, que contendrá por lo menos:

- a) Una hoja de trabajo
- b) Un estado de pérdidas y ganancias
- c) Un balance general, practicado al 31 de diciembre último
- d) El cuaderno de valuación, con los datos que administrativamente fija la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuando se trate de instituciones que operen el ramo de vida.

II.- Como un anexo al informe de que habla la fracción anterior, se acompañará al mismo una manifestación de los siniestros ocurridos, de los pagados y de los pendientes de pago durante el ejercicio social de que se trate, por cada uno de los ramos de seguros en que operen.

III.- Dentro de los tres primeros meses de cada año presentarán un informe del seguro practicado en cada uno de los ramos en que operen y por las operaciones realizadas en el año inmediato anterior.

IV.-Durante los primeros diez días de cada mes, un informe del movimiento registrado en sus inversiones en el mes anterior.

V.-En cualquier época, los informes que solicite la Secretaría de Hacienda, de sus matrices, sucursales o agencias.

-La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros establece una serie de cuentas y las agrupa en un catálogo, estas cuentas deben ser contempladas en la elaboración de los estados financieros de las Instituciones de Seguros y así mismo unificar la presentación de los mismos.

1.4. SITUACION ACTUAL DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS EN MEXICO.

Hasta el primero de septiembre de 1982, la mayoría de las Instituciones de Seguros venían operando como filiales de los bancos, al ser nacionalizada la banca privada, las aseguradoras quedaron independientes a la banca y dentro del sector privado, sin ver afectadas sus operaciones.

Durante el periodo en que pertenecían a la banca y a la fecha están operando las siguientes instituciones.

Como Instituciones Nacionales están operando dos que son:

"Aseguradora Hidalgo, S.A.", en las operaciones de vida y accidentes y enfermedades. "Aseguradora Mexicana, S.A.", operando en todos los ramos --- excepto la operación de vida.

Como Instituciones Privadas están operando 46 aseguradoras, operando en todos los ramos son 6 aseguradoras.

A continuación se hace un desglose de las operaciones, ramos y el número de instituciones que operan ese ramo.

NO. DE INSTITUCIONES.

OPERACIONES DE VIDA	23
OPERACIONES DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	29
RAMO DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y RIESGOS PROFESIONALES	31
RAMO DE MARITIMO Y TRASPORTES	34
RAMO DE INCENDIO	42
RAMO DE AGRICOLA	9
RAMO DE AUTOMOVILES	36
RAMO DE CREDITO	37
RAMO DE DIVERSOS	32

Operando dos reaseguradoras profesionales en todos los ramos y estas--
son: "Reaseguradora Patria, S.A." y "Reaseguradora Alianza, S.A."

Y seis Sociedades Mutualistas, operando en vida cuatro, en el ramo de--
incendio tres, en el ramo de agrícola dos y una en el ramo de automóviles.

En los siguientes balances se muestra la evolución de las Institu----
ciones de Seguros en el mercado mexicano durante los últimos 20 años, el --
crecimiento en cuanto a su financiamiento y primas cobradas directas, así--
mismo una proyección a cinco años de las primas cobradas.

Fuente: Anuario Estadístico de Seguros.

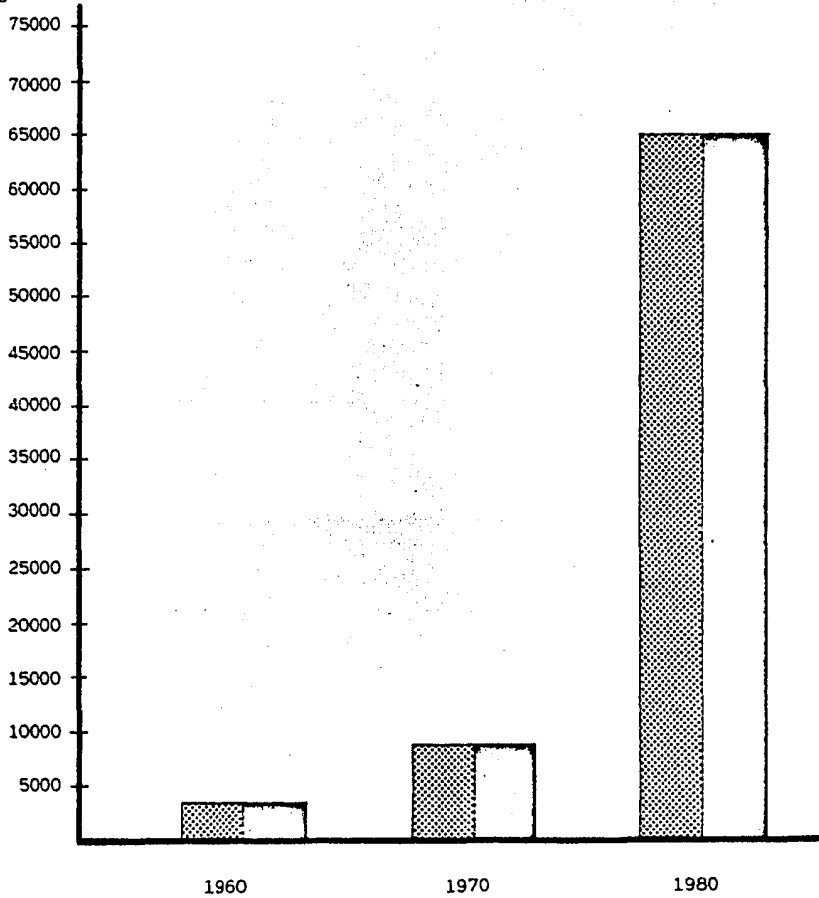
BALANCE COMPARATIVO
MILLARES DE PESOS

CUADRO 4

C U E N T A S	A Ñ O		
	1960	1970	1980
ACTIVO			
Bienes inmuebles	476,582	706,578	1,696,153
Acciones, bonos y obligaciones	1,009,638	3,488,445	23,622,960
Préstamos hipotecarios	185,605	525,797	5,865,701
Instituciones de seguros	952,358	1,468,593	18,882,155
Otros recursos	812,614	2,440,534	14,771,769
T o t a l	3,436,797	8,629,947	64,838,738
PASIVO Y CAPITAL			
Reservas Técnicas	2,146,216	5,904,044	41,961,628
Instituciones de seguros	645,608	1,200,066	10,627,785
Otras obligaciones	210,605	635,656	6,056,426
Capital contable	434,368	890,181	6,193,399
T o t a l	3,436,797	8,629,947	64,838,738

BALANCE COMPARATIVO

MILES DE PESOS



SIMBOLOGIA



ACTIVO



PASIVO

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO DE SEGUROS
1979 y 1981.

MÓVIMIENTOS DE PRIMAS
MILLARES DE PESOS.

ANO	PRIMAS TOTALES
1971	4 526 186
1972	4 977 495
1973	5 720 649
1974	7 275 657
1975	8 783 381
1976	11 498 606
1977	15 919 906
1978	20 002 302
1979	26 728 738
1980	36 314 851
1981	54 676 623
1982	87 482 597
1983	148 720 415
1984	252 824 705
1985	455 084 469
1986	819 152 044
1987	1 474 473 679

*
*
*
*
*

* Cifras que se estiman, para estos años.

La participación de las Instituciones de Seguros dentro del Plan Nacional de Desarrollo de 1983-1988 estan consideradas como una fuente de financiamiento a largo plazo capaces de contribuir en este tipo de programas.

En una nota del Boletín Financiero, del 31 de mayo de 1983, hace el comentario, de que junto con ese reconocimiento dentro de los grandes programas, se presentan a menudo las oportunidades de serio cuestionamiento porque ese papel definido para el seguro no lo ha desarrollado en las medidas de las posibilidades de la propia industria, planteamientos como los expresara el Lic. Carlos Sales Gutierrez, subsecretario de la Banca Nacionalizada, ante los mismos aseguradores.

"Y han carecido de resultados benéficos, ya que no han estado apoyadas con acciones concretas, bien encauzadas. Así mismo la falta de cumplimiento de los programas llamados quinquenales y las alteraciones de rigor, derivadas de los cambios sexenales".

"El seguro es capaz de desempeñar un papel trascendental en el proceso de financiamiento de largo plazo, ya que el retiro que mediante su operación se realiza de circulante monetario es a largo plazo".

"Pero no se ha hecho gran cosa en favor del seguro, por ejemplo, que se continúe operando con la misma ley obsoleta de 1935, ya que mientras no se elaboren nuevos reglamentos sobre seguros que esten actualizados, nada se habrá avanzado. Si en verdad se quiere contar con el seguro como apoyo en --

la fase de realización del Plan Nacional de Desarrollo, se dicten medidas que estimulen; que el desarrollo de la tarea que se le tiene encomendada al seguro se desarrolle en medio de una competencia libre, sana; forzando el lanzamiento de planes novedosos, que en verdad atraigan al usuario y canalice vial seguridad privada recursos para ser aplicados en áreas consideradas prioritarias".

"Es evidente que al Gobierno Federal le corresponde generar la confianza suficiente dentro de la institución aseguradora privada, dejando que sean los aseguradores privados quienes se dediquen a atacar campos hoy día desaprovechados debido, nos atrevemos a creerlo, a la serie de medidas que más por motivos políticos que técnicos se han adoptado en materia de seguros".

Con la nacionalización de la banca y la separación de las aseguradoras de la banca, surgió la sindicalización de los empleados, lo que significa un obstáculo para la imagen y confianza de los usuarios a las aseguradoras, ya que en caso de huelga, el más afectado sería el asegurado que sufriera algún siniestro. Representando también un retroceso para las aseguradoras y empleados.

Al ser las aseguradoras instituciones de servicios, que ofrecen seguridad requieren de contar con una imagen sólida de una sensibilización, tanto propia como de los asegurados y de los medios para conscientizar y crear confianza entre los asegurados y el público en general, por lo que movimientos sindicales que originen paros o huelgas representa no cumplir con el objetivo de estas instituciones.

También se presenta la desaparición del mercado cautivo y centros de influencia con que venían operando las aseguradoras, por lo que necesitarán aún cuando ya lo necesitaban, de una mayor difusión, ya que con la sola participación directa de los agentes no se cubren los campos potenciales que los diversos seguros tienen ante sí; así mismo se lograría la creación de una imagen sólida de las Instituciones de Seguros y la suficiente confianza de las mismas.

Para el seguro contar con los elementos antes mencionados, significa ser un instrumento importante para la economía nacional.

C A P I T U L O I I .

II.- ASPECTOS GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Todas las instituciones requieren de sobrevivir en un mundo moderno adaptándose a las necesidades que le exigen los cambios constantes del medio ambiente en que se desenvuelve, por lo que su organización debe ser dinámica y variable, sin descuidar los valores humanísticos y contando con la suficiente capacidad de efectuar cambios y que no se vea alterado su buen funcionamiento. Por lo que exigen de disciplinas que contemplen todos los elementos anteriores y que sean posibles de aplicar a todo tipo de institución, una de estas disciplinas es el Desarrollo Organizacional, que aplicando la conducta humana a la organización en marcha se logra una más rápida adaptación a los cambios a los que debe enfrentar constantemente, ya que la situación actual en el mundo y en especial en nuestro país requiere de una mayor y mejor interrelación personal que solidarice y sensibilice a todos los integrantes de las instituciones para lograr la colaboración de todos y así cumplir con los objetivos tanto personales como institucionales.

El Desarrollo Organizacional es una técnica que pretende unificar el esfuerzo de todos los integrantes de la organización y de esta forma planear con la aportación de todos, los cambios a los que se enfrenta constantemente, sensibilizándolos para que se adapten a estos cambios. Para esto se requiere que se contemple la comunicación entre los diferentes niveles de la organización en forma más estrecha, para crear un ambiente de confianza y cooperación entre todos los grupos de la organización, con esto manejar la --

información que afecta a la organización en un medio más confiable y para que toda participación de cualquier integrante de la organización sea escuchada y tomada en consideración, estimando también los medios de retroinformación -- constante para estar actualizados en la interrelación social.

Todos los integrantes de la organización deben estar conscientes de los objetivos específicos de las áreas en que laboran y la interrelación que --- existe con otras áreas y así integrar el esfuerzo de todos los grupos de trabajo, para obtener con eficacia los resultados establecidos en el objetivo general de la organización, ya que el Desarrollo Organizacional abarca todo el sistema y está enfocado a las relaciones funcionales e interpersonales, así -- como a los cambios de actitudes y de comportamiento de los grupos.

Toda institución tiene que contar con una organización que comprenda y -- detecte el momento adecuado para realizar modificaciones en su administración, su tecnología y la misma organización y tener los elementos para que los cambios proyectados se faciliten de acuerdo a lo planeado. El Desarrollo Organizacional es una disciplina que basándose en las ciencias de la conducta plantea efectuar las modificaciones necesarias en las instituciones sin que se -- vean afectadas las relaciones funcionales e interpersonales.

ALGUNOS CONCEPTOS.

De acuerdo a lo anterior expuesto el Desarrollo Organizacional lo defi-- nen como se menciona a continuación.

Beckhard lo define:

"Es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización, mediante intervenciones planeadas en el proceso de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas".¹

Hornstein y Burke:

"El desarrollo de la organización es un proceso de cambio planificado. Entraña el cambio de la cultura de una organización, de una que evita un examen de los procesos sociales en organizaciones, sobre todo la formulación de decisiones, la planificación y la comunicación a una que institucionaliza e imparte carácter legítimo a este examen. También involucra la transición de una cultura que se resiste al cambio a una que fomenta la planificación y el empleo de procedimientos que ayuden a la organización adaptarse a los cambios necesarios sobre una base cotidiana . . . la cultura de una organización es un conjunto de presunciones aprendidas y compartidas sobre las normas (pautas, reglas) que regulan el comportamiento de los miembros. El DO es un proceso de examen continuo de esas normas y de planificar y ejecutar las intervenciones sociales que alteran las funciones normales".²

1. Richard Beckhard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Pág. 10 Fondo Educativo Interamericano, 1973.

2. Graciela Sánchez y Darvelio Castaño. Desarrollo Organizacional Pág. 7.

Blake y Mouton:

"El cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo, pueden ser pasivas o de resistencia. Existe también una tercera posibilidad: el desarrollo sistemático con entusiasmo . . . el cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambio es motivado, respaldado y aún reforzado, por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo, ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito".³

Las definiciones anteriormente expuestas manejan elementos básicos del Desarrollo Organizacional como es la planificación de los cambios y la intervención de todos los integrantes de la organización en estos cambios, así como la adaptación a éstos de todos los integrantes de la organización.

Considerando lo anterior, la definición que se aplicará para fines de este estudio es la de Beckhard, ya que hace una definición más concreta y fácil de entender, aparte de que hace mención de todo lo elemental del Desarrollo Organizacional.

3. Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. El Modelo de Cuadro Organizacional, Pág. 2. Grid. Fondo Educativo Interamericano. 1973.

II.1. ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como ya se mencionó anteriormente el Desarrollo Organizacional considera a la organización como un sistema o sea abarca las diferentes áreas de la organización en forma integral. Por lo que debe cubrir toda la organización.

Un programa de Desarrollo Organizacional es un marco continuo de mejoramiento, en virtud de que el mejoramiento a la organización nunca termina, por lo que es necesario considerar una técnica de retroinformación que sea apta para hacer los cambios pertinentes en el momento más adecuado. El Desarrollo Organizacional impulsa el progreso continuo de individuos y de grupos, por medio del aprendizaje vivencial.

Los elementos del Desarrollo Organizacional son: los cambios proyectados, el aprendizaje y las consultas.

Los cambios proyectados: el Desarrollo Organizacional le da primordial importancia a la adaptación de los cambios, aunque los problemas de los cambios en las organizaciones son complejos. Ya que se deben de analizar y -- comprender un gran número de factores variables e interacciones, por lo que los integrantes de la organización deben aprender otras conductas para adaptarse a los cambios. Es por esto que se formulan planes y se implantan cambios concretos, los planes de cambios y la implantación son interdependientes, ya que la planeación repercute en la implantación y ésta repercute en la formulación de los planes.

La potencialidad de crecimiento y de desarrollo de las organizaciones--según Newton Margulies y Anthony Raia está en función a "la potencialidad--del sistema para acrecentar su capacidad interna y expansionar su aptitud --para influir en el medio ambiente externo", por lo que el sondeo de la índole del equilibrio y del crecimiento de los sistemas orgánicos ofrece perspectivas valiosas de los cambios en las organizaciones".⁴

Por los factores que intervienen en los cambios como son la eficiencia de la organización, influir en el medio ambiente externo, conservar las relaciones vigentes o adaptarse a los cambios, es difícil intervenir en el --impulso de la creación de los cambios. A pesar de esto las organizaciones--deben ser responsable creciente y función administrativa de los organismos.

Aprendizaje: todo cambio implica cambiar los conocimientos, las actitudes y la conducta. Los cambios requieren de la intervención de todos los --interesados, por lo que no se puede hacer capacitándose aisladamente a las--personas de las que son interdependientes en la organización.

El Desarrollo Organizacional considera que es apropiado el modelo de--aprendizaje de laboratorio para el adiestramiento del proceso del cambio, --ya que este modelo presenta un tipo de comunicación directa y a veces en --forma no verbal, es por medio de movimientos y actuaciones de persona a persona; de escuchar con intuición las inquietudes, los principios y los motivos ocultos de los demás; de sentirse a gusto en el intercambio de sentimientos, deseos y temores.

4. Newton Margulies y Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología. Pág. 84. Editorial Diana, México 1977.

Siendo las fuentes de información las desarrolladas por el aprendiz quien las toma del medio ambiente, a través de la observación, del interrogatorio de colegas y otros "aprendices". Los principios y los sentimientos son factores importantes y con frecuencia establecen la base para actuar. La regla que se respeta para actuar se refiere a las personas, a sus relaciones recíprocas y al desempeño del trabajo encomendado. Los conflictos se resuelven gracias a la perseverancia y a la actuación "constructiva". Desarrollándose todo en el ambiente social, todo contacto humano aporta información y es potencialmente una experiencia en el aprendizaje.

El éxito en este modelo estriba en la aptitud para implantar y mantener relaciones eficientes y satisfactorias con los demás en el ambiente de trabajo. A menudo no se dispone de más juicios críticos que la actitud de los participantes en esas relaciones.

Consultas: con este proceso se procura facilitar el aprendizaje y los cambios, por lo que es necesario que haya cooperación entre "el consultor" y "el cliente".

Al planear los cambios es necesario definir los problemas, formular hipótesis y levantar del medio ambiente toda la información necesaria y así poder estimular y guiar los cambios en la conducta. Para estas funciones es necesario contar con la intervención deliberada de un consultor, ya sea externo o interno que genere un ambiente de cambio ya sea tecnológico, estructurales o sociales y que sirva de retroinformador.

El papel esencial del consultor es ayudar a la organización del cliente, se encausará a la tarea o al proceso, en grados variables, durante toda su relación con la organización del cliente. Desempeña sus funciones unidas a la organización. La función tiene por objeto de acuerdo a Newton Margulies y -- Anthony Raia "1) ayudar al cliente a comprender su conducta actual; 2) ayudar-- al cliente a determinar en qué sectores es conveniente efectuar cambios de -- conducta; y 3) facilitar la transformación de la conducta antifuncional, en -- una nueva que sea funcional".⁵

El modelo clásico de "equilibrio casi estable" Kurt Lewin, se concluye - en "que un aumento permanente en el nivel del desempeño de grupo exige que se tomen las medidas siguientes: la primera es "descongelar" el sistema identificado, quitando los factores dinámicos opuestos; a continuación "encauzarse" a un nuevo nivel de actuaciones y finalmente, "congelar" el estado en que se -- haya el grupo en el nuevo nivel".⁶

5 y 6. Newton Margulies y Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional Valores, Proceso y Tecnología. Pág. 87 y 95 Editorial Diana, México, 1977.

ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El método que utilizan los autores para la aplicación del Desarrollo -- Organizacional, va en función al criterio de éste y a las características de la organización en la que se intervendrá y hasta el momento no han encontrado un método que pueda ser universalizado, pero en general, todos los autores sobre el Desarrollo Organizacional lo consideran un ciclo, el cual al término - de este se debe de obtener una retroinformación, que nos proporcione elementos para lograr un mejoramiento en la organización.

Al ciclo al que se refieren y el cual lo manejan con diferentes términos, es el siguiente:

- RECOPIACION DE DATOS
- DIAGNOSTICO
- PLANEAMIENTO DE LA INTERVENCION
- EJECUCION DE LA INTERVENCION
- VALUACION

Recopilación de datos; al efectuar esta etapa, consideran las ciencias - de la conducta para analizar las actividades de la organización y las necesidades individuales de los colaboradores de la misma, así como su medio ambiente. Al realizar esto, seleccionan el tipo de levantamiento de información, - que puede ser por medio de cuestionarios, entrevistas, observación, etc., es-

to va en relación a las características de la organización en la que se intervendrá.

Diagnóstico: con el análisis de la información que se recopiló se elabora un diagnóstico, el cual presenta la situación actual de la organización involucrada, sus desviaciones, problemas y se determina que tipo de intervención se hará, así como la prioridad a los problemas.

Para el desarrollo de esta etapa, es indispensable contar con los suficientes datos para elaborar un diagnóstico concienzudo y correcto.

"Los tipos de información pueden ser:

- a) De una naturaleza educacional; esto es, están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores:
- b) De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, en el contrato de contribución y alicientes, etc., o
- c) Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización".⁷

Planeamiento de la intervención: esta es la etapa que sigue al diagnóstico, al determinar el tipo de intervención que se va a hacer se realiza un planeamiento de ésta.

7. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, Harvard University, Desarrollo de Organizaciones; Diagnóstico y Acción, Pág. 21 Fondo Educativo Interamericano 1973.

Con base a los autores consultados, existe actualmente un gran número-- de procesos dentro de la tecnología de las intervenciones (estrategias), -- aunque la mayoría de los autores se inclinan por el método de laboratorio, - el fomento de grupo y la formación de relaciones intergrupos.

"Según Warren G. Bennis, "cualquiera que sea la estrategia empleada, el Desarrollo Organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitu-- des, relaciones y clima organizacional-la "VARIABLE" constituida por las per-- sonas- como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructu-- ra y técnicas de la organización". 8

Ejecución de la intervención: es implantar la estrategia planeada al -- comportamiento actual, revisando constantemente lo planeado, dando paso a -- la última etapa con que se cierra el ciclo.

Valuación: en esta etapa es donde se va a comparar lo planeado con los-- resultados obtenidos y es donde se va a iniciar nuevamente el ciclo, con la-- retroinformación obtenida de la valuación y del desarrollo de la implanta-- ción, se formulará un nuevo diagnóstico de la intervención o se ajustarán -- las desviaciones que se tengan en los planes.

Por lo anterior es necesario contar con una intervención permanente; pa-- ra lograr un mejoramiento constante de la organización.

Las etapas del ciclo de aplicación del Desarrollo Organizacional, no --
8. Warren G. Bennis. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y perspectivas. Pág. 12. Fondo Educativo Interamericano. 1973.

son independientes, ni se dan por separado, si no es un método que está interrelacionado, por lo que la retroinformación es un elemento básico para la intervención.

II.2. FORMAS DE INTERVENCION.

Dentro del punto anterior en la parte de planeamiento de la intervención se menciona que existe un gran número de procesos incluidos en la tecnología de las intervenciones (estrategias), pero que la mayoría de los autores se inclinan por el método de laboratorio, el fomento de grupos y la formación de relaciones intergrupos.

Cuando se habla de intervención es necesario distinguir entre la intervención que se hace al inicio del proyecto y la ejecución como fase posterior al planeamiento de esta y al diagnóstico, dentro de la primera se considera primordialmente la recopilación de datos para el desarrollo del diagnóstico y la segunda es la implantación de la estrategia planeada para la solución de los problemas, desviaciones y conflictos que se hayan diagnosticado.

Considerando la importancia y el uso más frecuente que los diferentes autores le han dado a las formas de intervención anteriormente mencionadas, se desarrollará una exposición de cada una, haciendo referencia a lo que es cada una y la forma de aplicación en el Desarrollo Organizacional.

METODO DE LABORATORIO.

El método de laboratorio tuvo origen en 1947, bajo la premisa de "basar

Las actuaciones en datos cuidadosamente recopilados y analizados".9

"Los trámites básicos en el método de laboratorio son 1) un proceso de aprendizaje cuyo fundamento principal es la experiencia y 2) un proceso de investigación de modos de actuar, que implica engendrar y recopilar datos, formular etapas para actuar y valorar las consecuencias de esa actuación, a través de retrocomunicación".10

El método de laboratorio ofrece la oportunidad de mejorar la calidad de los integrantes y la participación en diferentes cuestiones humanas.

Para esto se requiere que los participantes en un evento de laboratorio, tengan bien definidas sus necesidades internas sus principios, lo que observan y los recursos con que cuentan, considerando el medio ambiente en el que se desenvuelven, así como actuar creativamente en la solución de -- sus necesidades. Deben tener en cuenta todos los elementos que la afectan particularmente y el medio que determina su modo de actuar de esta forma - adaptarse a los cambios que enfrenta.

"El laboratorio se basa en el supuesto de que la comprensión y las - aptitudes en el terreno de la participación, sólo pueden aprenderse bien-- a través de procesos en los que está involucrado el sujeto que aprende".11 Es por esto que a las personas que intervienen en un proceso de adiestra-- miento se les exhorta a participar.

9-10-11. Newton Margulies y Anthony P. Raia
Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología Pág. 364, 370
Editorial Diana 1977.

Los autores han descubierto que algunos aspectos son los que representan mayor importancia para casi todos los participantes, enfocados a mejorar la armonía de la autonomía personal y la afectividad social.

Newton Margulies y Anthony Raia, mencionan algunos de los resultados -- que espera lograr el copartícipe.

1°. Volverse más susceptible a las reacciones emotivas y las formas -- de expresarlas y captarlas mejor en su interior, y en los demás. .

2°. Otro objetivo que se busca es acrecentar la aptitud para compene-- trarse de las consecuencias de los actos y aprender de ellos dándose cuenta-- de los sentimientos propios y ajenos.

3°. El personal asesor también procura estimular el esclarecimiento y el desarrollo de los principios y los medios personales a tono con el enfo-- que democrático y científico a problemas propios de decisiones y actuaciones sociales y personales.

4°. Otro objetivo es desarrollar conceptos y puntos de vista que sir-- van de instrumentos para enlazar los principios, las metas y las intencio--- nes personales, con actuaciones compatibles con esos factores internos y con las exigencias de la situación.

5°. Todos los programas de laboratorio fomentan la afectividad de la -- conducta en las operaciones en el seno del medio ambiente propio.

6°. Otro objetivo proviene de reconocer que las oportunidades constantes de aplicar nuevos conocimientos ocurren en circunstancias "de casa" --- aunque sea lejos del medio ambiente favorable del laboratorio.

7°. Un último objetivo que subraya casi toda la enseñanza de laboratorio es "aprende la forma de aprender".¹²

Según estos siete objetivos, los participantes esperan obtener con el método de laboratorio:

Lograr experimentar las respuestas emotivas, manifestando sus reacciones en forma abierta, de tal forma que lo conduzca a una percepción clara de su potencialidad y facultades que lo lleven a un desarrollo personal y a una identidad en todas las actividades que realice.

Aumentar su aptitud para identificarse con los demás coparticipes en la percepción de las consecuencias de los hechos y aprovechar la experiencia de éstos, conociendo así también los sentimientos propios y ajenos, utilizando una retrocomunicación que permita tener una noción clara de la propia conducta.

Espera conocer y aclarar, exponiendo sus principios, las diferencias -- que existen en sus decisiones y actuaciones personales, para poder solucionarlas.

12. Newton Margulies y Anthony P. Raia.
Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología Pág. 366
Editorial Diana 1977.

Otro de los objetivos pretende fundamentar los conceptos de la ciencia de la conducta en los copartícipes y así contarán con los elementos necesarios para comprender la conducta humana y puedan de esta forma resolver con mayor facilidad los casos interpersonales y de grupo.

El fomento de la afectividad de la conducta, está enfocada a incrementar -- las aptitudes de la conducta para integrar lo que se va a hacer, con la forma en que se hará o sea integrar las intenciones con las actuaciones.

Los consultores prestan ayuda para que los copartícipes puedan conjuntar una nueva conducta, con la conducta ya acostumbrada.

El último objetivo establece un cambio de actitudes, ya que se requiere de una reciprocidad en la ayuda para desarrollar el aprendizaje de cada uno de los copartícipes, intercambiando y aplicando otros recursos.

"El plan de estudios de laboratorio se destina a ayudar a algún departamento o dependencia de las empresas a evaluar la necesidad que tenga de efectuar -- cambios; y a ayudar a inventar y ensayar formas en que los cambios puedan realizarse".¹³

Al tratar los copartícipes de comprender y asimilar los siete objetivos anteriormente mencionados, el consultor debe tener firme el objetivo de su participación en el método de laboratorio, para no perder de vista su función de "reeducar" a todas las personas involucradas.

13. Newton Margulies y Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología Pág. 372 Editorial Diana 1977.

Dentro de los aspectos del método de laboratorio para la intervención, - está el grupo-T o de adiestramiento de la sensibilidad, el cual se usa con el fin "1) de acrecentar las aptitudes para mantener relaciones interpersonales y 2) de iniciar procedimientos para valorar el estilo personal propio y el impacto de este estilo en la realización de las funciones en el organismo".¹⁴

La forma en que opera el grupo-T o de adiestramiento de la sensibilidad es la siguiente:

Se inicia descongelando la antigua conducta, en seguida desarrollando una nueva y finalmente congelar la nueva conducta.

Para iniciar el descongelamiento, es necesario demostrar a los participantes la ineficacia de los valores antiguos, esto se puede hacer por medio de tareas en las que se plantee algún dilema, el cual sirva para demostrar -- que los valores antiguos no funcionan para resolverlo, por lo que es necesario buscar nuevas formas de solución que funcionen bien. Al estar conscientes de que deben cambiar sus principios, entonces ya están dispuestos a desprenderse de la antigua conducta.

Esencialmente el grupo-T es una experiencia de grupo, en la cual los participantes manifiestan su conducta, proporcionan y reciben retrocomunicación, experimentando la nueva conducta, la desarrollan y aceptan, conociendo a los demás y así mismo, la forma de ser de los demás y de sí mismo.

14. Newton Margulies y Anthony P. Raia.
Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología Pág. 366 y 372
Editorial Diana 1977.

EL FOMENTO DE GRUPOS.

Otra forma de intervención es el fomento de grupos, las hipótesis que lo fundamentan son "1)el equipo tiene una razón de existir; 2)alcanzar las metas del equipo requiere actuación interdependiente; y 3)el tiempo consagrado a comprender, diagnosticar y perfeccionar los procedimientos ejecutados en equipo, vale mucho".¹⁵

Existen dos tipos de grupos que son:

Grupo natural de trabajo, que está formado por el jefe y los subordinados.

Grupo transitorio, estos son formados para enfrentar tareas específicas.

En la actividad de creación de grupos, existen tres procesos que son: "recopilación de información; retroinformación para el equipo; planificación de acción a partir de la retroinformación".¹⁶

La formación de nuevos grupos cuenta con ciertas características, sin importar el objetivo por el cual se creó el grupo y éstas son:

¹⁵. Newton Margulies y Anthony P. Raia, *Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología* Pág. 444. Editorial Diana 1977.
¹⁶. Richard Beckhard, *Desarrollo Organizacional* Pág. 31 *Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano.

1. Hay un justo grado de confusión en cuanto a las funciones y las relaciones.
2. Existe generalmente un claro entendimiento de objetivos de corto -- término.
3. Las personas que integran un nuevo equipo ordinariamente tienen competencia técnica que los sitúa en el grupo, y hay un desafío en el proyecto, el cual exigirá la capacidad técnica de ellas.
4. Los líderes generalmente no prestan mucha atención al principio de las relaciones entre los nuevos miembros del equipo, porque su atención está en las tareas de Este".¹⁷

La formación de nuevos grupos, enfrenta como toda actividad nueva, una confusión en cuanto a las funciones que desempeñará cada uno de los miembros del grupo y la relación que debe existir en el mismo; los objetivos inmediatos son entendidos claramente; la capacidad de cada uno de los integrantes los va ubicando dentro del grupo, representando para ellos un desafío, lo que provoca que cada miembro haga uso de toda su experiencia, conocimientos y recursos, para tratar de sobresalir en el grupo; los líderes al principio no le dan mucha importancia a las relaciones humanas, canalizando toda su atención en las funciones de cada uno de los integrantes del grupo y en los problemas de trabajo, desarrollándose problemas de relaciones.

17. Richard Beckhard, *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*, Pág. 32
Fondo Educativo Interamericano.

Richard Beckhard, menciona un modelo para el desarrollo de nuevos equipos considerando elementos básicos y una reunión de equipo uno o dos días, lejos del sitio de trabajo, la reunión se lleva a cabo en una de las primeras semanas de la existencia del equipo.

Los elementos básicos son:

- "1. Un planeamiento, discusión y clarificación de la misión del grupo: [sus objetivos, horarios, tareas de trabajo].
2. Una discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto a este esfuerzo conjunto.
3. Presentación y explicación del plan del líder del grupo para organizar el trabajo (la estructura organizacional, relaciones con otras partes del sistema y reglas generales del juego).
4. Una participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro.
5. El desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo tales como reuniones de staff, memorandos, grupos de trabajo, subproyectos, etc.
6. Donde sea apropiado, planeación para el entrenamiento o inducción del resto de la organización.

7. Arreglos para una reunión de seguimiento".18

Con base en los elementos anteriores para el desarrollo de nuevos equipos, es necesario definir claramente el objetivo de la formación de nuevo equipo, las funciones que desempeñará y los horarios en que las realizará, es decir una planeación de lo que se llevará a cabo y esta debe dárseles a conocer a todos los integrantes del grupo, que a su vez comentarán y expondrán sus puntos de vista e inquietudes en cuanto al esfuerzo que harán en forma conjunta, considerando todos los aspectos que le afecten como son las funciones que realizará cada uno, la relación con el líder, la forma en que se manejará el grupo, la remuneración y la posición de los integrantes del grupo al concluir su intervención en éste.

Todas estas situaciones deben comentarse y dejarse claramente establecidas, para que el equipo funcione en óptimas condiciones.

Otro aspecto que debe comentarse y explicarse, es la forma en que el líder ha estructurado al grupo para que se cubran todos los objetivos del proyecto, es decir la asignación de autoridad, responsabilidad y tramo de control, así como las relaciones con otras partes del sistema y en general todas las bases con que operará el grupo. De esta forma todos los integrantes, tendrán la oportunidad de participar y discutir las funciones asignadas, describiendo también éstas y la responsabilidad que consideran que debe ser, confrontándolas con los integrantes con quienes tendrán relación y con el líder. La confrontación tiene como finalidad, especificar de común-

18. Richard Beckhard, Desarrollo Organizacional. Págs. 33 y 34. Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano.

acuerdo todas las funciones y responsabilidades de los miembros del grupo.

Es importante definir los medios de comunicación dentro del equipo, al decidir un mecanismo de comunicación es necesario hacerlo con la participación y compromiso del grupo, para que de esta forma sea funcional.

En cuanto al entrenamiento e inducción al resto de la organización es necesario elaborar una planeación que permita realizar el entrenamiento e inducción en forma integral, para que así se eviten esfuerzos extras y duplicidad de labores.

Y por último es indispensable establecer un mecanismo de seguimiento, para llevar a cabo una revisión continua del funcionamiento del equipo.

FORMACION DE RELACIONES INTERGRUPOS.

La existencia de los grupos en las organizaciones ha sido vital para la eficiencia de estas, ya sea que se formen oficial o extraoficialmente, pero las organizaciones estan compuestas básicamente por grupos.

Los grupos ejercen una fuerte influencia sobre los individuos y sobre el sistema de la organización. El pertenecer a un grupo crea una tendencia a la unión de todos los integrantes del grupo, así como un clima de honestidad, lealtad y fidelidad hacia el grupo. Creando también la forma de trabajo

jar, la conducta que debe predominar y las reglas que dirigen su actitud. Toda esta situación va constituyendo la solidaridad del grupo e intensifican la participación de todos los integrantes del mismo.

Cuando dos grupos interdependientes operan en armonía, lo más probable es que los objetivos tanto institucionales como individuales se logren.

Pero cuando estos grupos están en constante conflicto gastan gran cantidad de energía en una competencia injustificable y en una rivalidad entre grupos que deben colaborar unidos.

Newton Margulies y Anthony P. Raia, mencionan que "numerosos autores han hecho la distinción entre los conflictos sustantivos y emotivos. El conflicto sustantivo implica disputas acerca de las normas políticas y prácticas, competencia para apoderarse de recursos escasos, y diferencias en puntos de vista acerca de funciones y relaciones de trabajo. El conflicto-emotivo se traduce en sentimientos negativos de una de las partes hacia la otra, tales como desconfianza, resentimiento, interpretación inexacta de las comunicaciones y actuación basada en "estereotipos".¹⁹

Cuando las actuaciones se basan en estereotipos, la comunicación entre los grupos tiende a disminuir, los intentos de colaboración son mínimos, esta situación tiende a prevalecer continuamente, hasta que se interviene para intentar cambiar esta situación de ganar/perder por una de ganar/ganar.

19. Newton Margulies y Anthony P. Raia, Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología Pág. 470 Editorial Diana 1977.

Para intervenir en la solución de conflictos entre grupos es importante distinguir el tipo de conflicto, ya que la forma de intervención diferirá según sea el tipo de conflicto que se determine.

La solución de los conflictos sustantivos están más orientados a las tareas, concentrándose en la adecuación, cambios y redistribución de funciones, en la reestructuración organizacional, etc.

En la solución de conflictos emotivos, se consideran sentimientos que surgen y revelan objetivos ocultos; corregir la mala armonía entre grupos y desarrollar medios de comunicación para lograr la retrocomunicación deseada.

Es necesario cuando se manejan las relaciones entre grupos, definir y -- concentrarse en las diferencias reales, para que con base en esto se reconstruya la unión de los grupos y las relaciones favorables.

El mecanismo que se utiliza para la formación de relaciones intergrupales es el siguiente:

Se realiza una serie de reuniones de grupos en las que participan los -- líderes o las personas claves de los grupos.

"Se les pide convenir en que sería deseable como objetivo común reducir algo de la tensión y frustración existentes y ver si hay modos de encontrar mecanismos para obtener más producción y más colaboración mediante esfuerzos y entendimiento conjuntos. Este es el único compromiso que se demanda al principio de la reunión".²⁰

Se separan los grupos y se les pide que elaboren una lista de todas -- las actitudes referentes al otro grupo, qué relación existe, las funciones y actividades del otro grupo, qué les irrita o les causa problemas. O sea una descripción clara de la posición del otro grupo.

También se les solicita que elaboren una lista de lo que creen que el otro grupo está anotando acerca de ellos.

Se unen a los dos grupos, en seguida exponen cada equipo las actitudes y sentimientos hacia el otro grupo, posteriormente exponen la lista de lo que pensaron que el otro grupo escribiría acerca de ellos y regresan a sus salones para captar y estimar sus propias semejanzas y diferencias comparándolas con las del otro grupo, elaborando una lista de las actividades prioritarias que deben atender los dos grupos.

Se reúnen los dos grupos, comparan sus listas. Elaboran una sola lista de las dos, determinan y establecen prioridades y agendas, comenzando la solución conjunta de los problemas.

²⁰ Richard Beckhard, *Desarrollo Organizacional*, Estrategias y Modelos Pág. 38
Fondo Educativo Interamericano.

Algunas de las operaciones de integración que puede tener lugar, según Newton Margulies y Anthony Raia son:

- "1. Solución de problemas que afecten a los dos grupos: se elige a representantes de cada grupo para formular soluciones operativas de los problemas provenientes de las relaciones.
2. Intercambio de miembros de los grupos: unas personas tomadas de cada grupo pueden invertir parte de su tiempo con el otro grupo para entender mejor sus funciones, sus métodos y su ambiente cultural.
3. Empleo de consultores de fuera del organismo que trabajen con las personas claves: con mucha frecuencia las relaciones entre grupos--son fruto de las que entablan personas claves de cada grupo".²¹

21. Newton Margulies y Anthony P. Raia.
Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología Pág. 471
Editorial Diana 1977.

C A P I T U L O I I I .

III.- ORGANISMOS EXTERNOS DE CONTROL DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS.

La ley general de Instituciones de Seguros determina la obligación de llevar un control de todas las operaciones de las instituciones aseguradoras a través de organismos externos; organismos que otorguen la autorización para organizar una Institución de Seguros, que establezcan bajo qué reglas pueden operar cada uno de los ramos de seguros, qué controles deben tener, con qué respaldos deben contar para poder responder a todos los asegurados. Y bajo qué normas puede hacerlo, así también, la aplicación de las primas que devengan los asegurados, la inversión de éstas y el cumplimiento del servicio ofrecido a los asegurados.

Para los fines anteriormente expuestos se consideran, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el Banco de México, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

III.1. COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS (C.N.B.S.)

La ley general de Instituciones de Seguros establece que la inspección y vigilancia de las instituciones corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Esta inspección y vigilancia se lleva a cabo a través de un comité permanente y un pleno , originando la Comisión Nacional de Seguros.

Las funciones de esta comisión son:

- Proporcionar la información necesaria a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que otorgue a las sociedades solicitantes el permiso de organizar una Institución de Seguros.*
- Vigilar que se cumplan con las reglas establecidas, para poder operar - en cada uno de los ramos de seguros.*
- Aprovar las tarifas de primas.*
- Vigilar que no se violen las tarifas establecidas por esta comisión.*
- Intervenir en la formulación del reglamento a que se refiere la ley general de Instituciones de Seguros.*
- Desempeñar las funciones de la Secretaría de Hacienda, en cuanto a --- intervención, disolución, liquidación, quiebra o suspensión.*
- Aprovar los avalúos de bienes raíces.*
- Aprovar los balances que deben presentar las Instituciones de Seguros.*
- Formular y publicar las estadísticas de los seguros.*

-Proporcionar a la Secretaría de Hacienda un informe anual sobre sus labores.

-Vigilar el cumplimiento del servicio ofrecido a los asegurados.

-Vigilar la constitución e inversión de las reservas.

En relación al organismo que intervendrá directamente en la inspección y vigilancia de las Instituciones de Seguros, el artículo 1º.-del Reglamento de la Comisión Nacional de Seguros dice:

Artículo 1º.-Las funciones de inspección y vigilancia de las Instituciones de Seguros que corresponden a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se ejercerán por conducto de la Comisión Nacional de Seguros.

Los artículos 2º, 3º, 4º y 5º.-Del Reglamento de la Comisión Nacional de Seguros, habla de la forma en que se integró el organismo que intervendrá directamente en la inspección y vigilancia.

Artículo 2º.-La Comisión Nacional de Seguros estará formada por un comité permanente y por un pleno. Al comité permanente corresponde la inspección y vigilancia, la resolución de los asuntos, la aplicación de las normas que rigen a las Instituciones de Seguros en particular. El pleno será órgano de consulta y conocerá de los asuntos de carácter general que afecten a la actividad aseguradora.

Artículo 3º.-El comité permanente estará integrado por cinco vocales designados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 4º.-El pleno estará integrado por siete vocales; de los cuales cinco serán los mismos que forman el comité permanente y dos designados por la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a proposición de las Instituciones de Seguros.

Artículo 5º.-La Secretaría de Hacienda y Crédito Público nombrará como presidente de la Comisión Nacional de Seguros a uno de los vocales miembro -- del comité permanente, que será también presidente del pleno y de dicho comité.

Esta comisión debe celebrar sesiones para tomar resoluciones de los asuntos que trata, por lo que el artículo 13 del reglamento de la Comisión Nacional de Seguros dice al respecto:

Artículo 13.-El comité permanente y el pleno celebrarán sesiones cuando sean convocados por el presidente de la comisión; pero el comité, se reunirá cuando menos cada quince días y el pleno una vez al mes.

Y para la validez y aprobación de las resoluciones acordadas, es necesario considerar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que el artículo 15 dice:

Artículo 15.-Las resoluciones de la Comisión Nacional de Seguros requieren la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su validez y efectos legales.

De las facultades y obligaciones de la Comisión Nacional de Seguros, el artículo 18 del reglamento de la Comisión Nacional de Seguros y el artículo 1º del reglamento sobre las funciones que en materia de seguros realizará la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, determinan estas funciones, siendo las mismas en los dos reglamentos, solamente con algunas variaciones en -- cuanto al orden de éstas.

En cuanto a la intervención directa de la comisión en las Instituciones de Seguros, las obligaciones de los inspectores, auditores, visitantes y delegados, van en función a las facultades otorgadas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el artículo 118 de la ley general de Instituciones de Seguros.

Actualmente la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros está actuando de acuerdo a lo que establece la ley general de Instituciones de Seguros; - sirviendo como un representante permanente de la Secretaría de Hacienda y - Crédito Público y funcionando únicamente como un organismo externo de control.

La C.N.B.S. es el organismo que tiene la responsabilidad absoluta de - vigilar y controlar todas las operaciones de las aseguradoras, contando con

*Compilación de leyes sobre seguros privados
Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros
México, D.F.*

el apoyo de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y el respaldo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que de la AMIS recibe sugerencias y propuestas de modificación de planes, de nuevos mercados, -- etc., la comisión las estudia y analiza, decide si se autorizan o no y obtiene la aprobación de la S.H.C.P.

Una de las funciones de la comisión que requiere de una especial atención y control son la aplicación de tarifas en las pólizas, ya que con la inflación requieren de constantes modificaciones para mantenerlas actualizadas, en esta parte es donde existe un contacto estrecho con el Banco de México, que es el organismo que maneja y controla la economía nacional y que afecta a toda la población.

Todos los estudios y análisis que realiza la C.N.B.S. en coordinación con la AMIS, el Banco de México y la aprobación de la S.H.C.P., buscan dar a las Instituciones de Seguros una competencia libre y sana, que fortalezca su solidez y desarrollo, brinden confianza y en un futuro sirvan como fuente de financiamiento para toda la industria nacional.

Por todos estos aspectos, es por lo que consideramos que la Comisión Nacional de Seguros, es un organismo que representa una parte importante para el buen funcionamiento y crecimiento de las Instituciones de Seguros.

III.2. BANCO DE MEXICO.

El Banco de México no es un organismo de control externo de las Instituciones de Seguros, pero por las facultades que tiene para la regulación a las variaciones de la tasa de redescuento a la intervención en el mercado abierto para comprar y vender valores; a la fijación de tasas máximas y mínimas de interés que puedan cobrar los bancos del sistema, etc. Se consideró, ya que este organismo afecta a las Instituciones de Seguros, como afecta a todo el sistema económico de México.

En las Instituciones de Seguros como ya se mencionó con anterioridad en el primer capítulo, se deben constituir reservas y estas reservas deben ser inventadas de acuerdo a lo que establece la ley general de Instituciones de Seguros, todo esto hace que cualquier decisión del Banco de México, afecte considerablemente la posición financiera de las Instituciones de Seguros, en virtud de que estas reservas son para respaldar al servicio contratado con los asegurados.

Prácticamente el Banco de México no tiene una intervención directa en las Instituciones de Seguros, pero la inflación y devaluación de los últimos años ha ocasionado que se realicen constantes ajustes en sus intervenciones, en las tarifas y en las sumas aseguradas, para poder abatir la inflación; por otra parte ha venido buscando nuevos planes y nuevos mercados para poder reorientar su aparato productivo.

Dentro de los nuevos planes que en los últimos años han lanzado al mercado las Instituciones de Seguros se encuentran los seguros con inversión a largo plazo, los cuales representan un atractivo sistema de ahorro, ya -- que al mismo tiempo ofrece un seguro de vida durante el periodo que cubre la inversión y que está en función al tiempo seleccionado por el asegurado.

En el caso de este tipo de planes, en que se fomenta el ahorro para la captación de capitales y de esta forma invertir y poder participar en el desarrollo de la industria nacional, es donde el Banco de México afecta a las Instituciones de Seguros con la fijación de tasas máximas y mínimas de interés y es donde las aseguradoras prestan una mayor atención en sus inversiones, ya que éstas representan su desarrollo, su imagen y el cumplimiento a las obligaciones contraídas con los asegurados.

Este es uno de los puntos en que el Banco de México afecta a las Instituciones de Seguros, pero en sí, todo el movimiento financiero de las aseguradoras opera en función a las tasas de interés, al mercado abierto para -- comprar y vender valores y al ahorro. Aparte de como se mencionó al principio, que cualquier decisión tomada por el Banco de México afecta a todo el sistema económico de México.

III.3. ASOCIACION MEXICANA DE INSTITUCIONES DE SEGUROS [AMIS].

La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros [AMIS], es una asociación constituida por las aseguradoras, la participación de éstas es voluntaria y se formó para que de común acuerdo se traten los asuntos que los afectan.

Los objetivos de esta asociación son:

- Promover el desarrollo de la Institución del Seguro en México.
- Presentar y defender los intereses generales de las instituciones en cualquier gestión común ante el poder público, organismos descentralizados u organismos privados.
- Realizar estudios técnicos sobre nuevas coberturas.
- Analizar la legislación.
- Elaborar estadísticas.
- Realizar estudios sobre las tarifas, que posteriormente pone a disposición de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para su análisis y autorización.
- Promover el seguro, dando a conocer sus ventajas.

- Realizar análisis de la experiencia y de instituciones extranjeras para poder mejorar el servicio que ofrecen las aseguradoras.
- Establecer un trato constante con la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para atender coordinadamente la problemática del seguro.
- Establecer relaciones con organismos como, la CONCANACO, CONCAMIN, COPARMEX, Asociación de Banqueros de México, para el intercambio de información. Internacionalmente con la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES).

Actualmente la asociación atiende solamente aspectos relacionados con el ramo de daños, iniciando la asesoría a la oficina informadora de impedimentos, que tiene como objetivo, recabar los datos de todas aquellas personas que por algún motivo no se les puede otorgar un seguro, esta información la obtienen de las mismas aseguradoras que llegan a rechazar a algún solicitante y asimismo sirven de informadores para todas las aseguradoras que requieran información de algún asegurado.

En la oficina informadora de impedimentos, se conservan todos los datos de aquellos solicitantes que por algún motivo, las aseguradoras los han rechazado.

Algunos motivos son:

-Por la actividad que desempeñan, actividades por la que exponen constantemente la vida.

-Por alguna enfermedad incurable, etc.

III.4. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP).

Como ya se mencionó en el punto 1, de este capítulo, la ley general de Instituciones de Seguros, indica en el artículo 114, que la inspección y vigilancia de las Instituciones de Seguros, de sus sucursales y agencias, quedará confiada a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La razón de esta inspección y vigilancia se debe primordialmente a que - las Instituciones de Seguros, deben de constituir con las primas pagadas por los asegurados, reservas, las cuales deben ser invertidas, para contar con la suficiente solvencia y así poder hacer frente a sus operaciones contratadas con los asegurados. Por lo que este organismo, se encarga de vigilar que se constituyan e inviertan las reservas y así contar con una garantía para los asegurados, además de que todas sus operaciones las efectúen respetando y -- apeándose a esta ley.

Esta vigilancia la llevan a cabo mediante intervenciones periódicas, en las que inspeccionan todo lo relacionado a sus inversiones, sus reservas, sus libros de contabilidad, etc., en cuanto a estas intervenciones y su frecuencia el artículo 116 dice:

Artículo 116.-Por lo menos una vez cada año se practicará una visita minuciosa a las Instituciones de Seguros, sin perjuicio de las demás que ordene la Secretaría de Hacienda, ya sea de oficio o a solicitud de los comisarios -

de las instituciones, de un grupo de accionistas o tenedores de pólizas que presenten datos suficientes a juicio de dicha Secretaría, para justificar esta visita.

Las funciones que le confiere esta ley a la Secretaría de Hacienda se establecen en el artículo 118 y el cual dice:

Artículo 118.-En cumplimiento de la función de vigilancia que esta ley confiere a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ésta:

I.-Proveerá en los términos de esta ley y demás relativas, al eficaz cumplimiento de sus preceptos.

II.-Intervendrá en los arquezos, cortes de caja y demás comprobaciones o verificaciones de contabilidad de las instituciones sometidas a su inspección.

III.-Tendrá acceso y podrá revisar, por medio de sus inspecciones o delegados, todos los libros principales o auxiliares de contabilidad, los registros y los demás papeles de correspondencia de las instituciones o establecimientos sometidos a inspección.

IV.-Calificará o estimará, de acuerdo con las reglas establecidas en esta ley, los valores de su activo.

V.-Comprobará la inversión de capital y de las reservas que de acuerdo con esta ley, deban estar invertidos en forma determinada.

VI.-Verificará la legalidad de las operaciones que celebren las instituciones.

VII.-Intervendrá en los procedimientos de liquidación en los términos de la ley.

VIII.-Aplicará las sanciones que en esta ley se establezcan, previa audiencia de las partes afectadas, siempre que no se trate de privaciones de la libertad.

IX.-Reglamentará el ejercicio de la actividad de agentes y ajustadores de seguros.

X.-Formará y publicará las estadísticas relativas a la organización y al funcionamiento del seguro en la República.

XI.-Ordenará a las Instituciones de Seguros, a través de la Comisión Nacional de Seguros, la constitución de reservas por obligaciones pendientes de cumplir, en los casos a que se refiere la fracción IV del artículo 135.

XII.-Podrá establecer cláusulas tipo obligatorias para las diversas especies de contratos.

XIII.-Tendrá las más amplias facultades para interpretar administrativamente la presente ley, por medio de disposiciones generales que se publicarán en el diario oficial.

XIV.-Realizará todo aquello que en su concepto sea necesario para la es-

tabilidad de la Institución del Seguro en México, siempre que tales actos no-contravengan lo dispuesto en esta ley.

Estas funciones son practicadas por la Comisión Nacional de Seguros, en el punto 1 de este capítulo, se expone todo lo relacionado con esta comisión.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es un organismo externo -- de control de las Instituciones de Seguros; su intervención consiste en aprobar los estudios y análisis que efectúa la comisión en coordinación con la - AMIS, referentes a cambios, modificaciones, adecuaciones e implantaciones de nuevos planes, nuevos mercados y/o tarifas, coberturas, riesgos, etc., y que la comisión autorizó.

Así como visitas a las Instituciones de Seguros para verificar la cons- titución de reservas, la inversión de Estas y de capital y que estas inver- siones se hayan hecho de acuerdo a lo que establece la ley general de Insti- tuciones de Seguros.

También realizará visitas para llevar a cabo revisiones de todos los -- libros y registros de contabilidad y de toda la correspondencia de las insti- tuciones, para verificar la correcta aplicación de todas las operaciones que celebren las instituciones e intervendrá de acuerdo a la ley, en los casos - de liquidación.

C A P I T U L O I V .

IV.-EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS.

En este capítulo se realiza una interrelación del Desarrollo Organizacional con la organización de las Instituciones de Seguros, para esto se consideraron las áreas funcionales, los procesos organizacionales básicos con que operan las aseguradoras, los casos prácticos que se adecúen a las características de las aseguradoras y la importancia del consultor sobre desarrollo organizacional.

En los libros de la colección del Fondo Educativo Interamericano sobre Desarrollo Organizacional, se exponen varios casos prácticos, de los cuales hay algunos que se tomaron para determinar el tipo de intervención que se podrá aplicar en las Instituciones de Seguros; para seleccionar la estrategia más adecuada, se consideraron las características de los organismos donde se aplicaron los casos prácticos y se buscaron las características de las organizaciones que se apegaran lo más posible a las de las aseguradoras en México.

Se consideró solamente esta colección, en virtud de que es una colección que contempla todo lo relacionado sobre Desarrollo Organizacional.

Para seleccionar los casos más adecuados se tomaron en cuenta los procesos organizacionales básicos de las aseguradoras, la interrelación que existe entre las unidades que realizan estos procesos y la estructura organizacional.

en general con que funcionan las Instituciones de Seguros.

En los siguientes puntos de este capítulo, se hace una amplia exposición de los puntos mencionados anteriormente.

IV.1. ÁREAS FUNCIONALES Y PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS.

Dentro de los procesos básicos con que operan las aseguradoras en términos generales, tenemos que presentan cuatro procesos organizacionales básicos que se relacionan directamente con la operación del seguro, estos procesos son complementados, apoyados y respaldados por todo un mecanismo administrativo -- con que funcionan las aseguradoras.

Los cuatro procesos organizacionales básicos son:

La promoción (ventas)

La emisión

La cobranza y

Los siniestros

Cada uno de estos procesos se ejecuta y controla por medio de áreas funcionales que establece cada Institución de Seguros, de acuerdo al volumen de ventas que tiene en cada operación y ramo y al territorio que cubre.

En general todas las instituciones cuentan con las siguientes unidades estructurales:

Una unidad de promoción, que se divide en una unidad que controla las ventas en el Distrito Federal y otra que las controla en el interior de la República, contando así mismo con una unidad de promoción internacional.

Una unidad técnica, que se divide en una unidad que maneja todo lo relacionado con la operación de daños y otra que maneja todo lo relacionado con la operación de vida y accidentes y enfermedades, así también cuentan con una unidad que maneja exclusivamente todo lo relacionado con el ramo de automóviles. Cada una de estas unidades llevan a cabo las funciones de la emisión de las pólizas que les corresponden y la atención de los siniestros que afectan la operación que manejan.

Una unidad de administración y finanzas, con las siguientes áreas:

-Cobranzas

*Realiza la cobranza de las primas establecidas en cada uno de los seguros que operan

-Contraloría

*Realiza la inversión de las reservas que por ley deben constituirse

*Determina los presupuestos

*Controla la nómina de todo el personal que colabora en la organización

-Personal

*Lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal

*Maneja las prestaciones al personal

*Planeación y desarrollo de los recursos humanos

*Relaciones industriales

-Contaduría

*Efectúa la aplicación contable de todas las operaciones que realiza la institución

-Administración

*Realiza estudios en todos y cada uno de los departamentos que constituyen la organización, para proporcionar los recursos materiales que requieren, establecer políticas de los procedimientos, elaborar procedimientos organizacionales, manuales de formas, distribución de planta, etc.

*Controla la correspondencia tanto interna, como externa

*controlar los inventarios

*Realizar el mantenimiento de inmuebles, del mobiliario y equipo

*Efectuar la compra de todos los recursos materiales que requiere la institución

- * Controlar el manejo de todas las comunicaciones internas que sean a nivel general
- * Controlar las existencias y distribución de todos los artículos de escritorio y de la papelería
- * Controlar la reimpresión de toda la papelería (formas)
- * Esta unidad cuenta con dos áreas a nivel staff que son: organización y auditoría.

Una unidad de mercadotecnia y capacitación, que tiene como objetivo:

- * Realizar los estudios mercadológicos y elaborar las estadísticas del comportamiento del mercado asegurador
- * La publicidad y promoción de las instituciones
- * El reclutamiento, selección y capacitación de toda la fuerza productora.

Una unidad de automatización que:

- * Realiza los estudios y la elaboración de programas de todas aquellas operaciones que sean factibles de automatizar
- * Lleva a cabo la implantación y la capacitación del manejo de los equipos y programas

**Maneja, controla y distribuye todos los reportes que se elaboran a través de sistemas automatizados.*

Una unidad jurídica, que sirve como asesor en todos los aspectos legales y que maneja y controla estos.

Todas estas unidades funcionan con base en las operaciones más representativas que se mencionaron anteriormente en forma genérica y que coadyuvan al buen funcionamiento de las instituciones de seguros.

Todas las áreas funcionales de las aseguradoras, tanto las que realizan los procesos básicos, como las que realizan las funciones administrativas que complementan, apoyan y respaldan toda la operación de los seguros, funcionan dentro de una interrelación que hace necesario constantemente, el intercambio de comunicación, de experiencias y de dudas, ya que toda la información que manejan debe ser confiable y oportuna, aparte de que la información que maneja cada una de las áreas afecta para el buen funcionamiento de otras áreas.

El procedimiento que en forma general llevan a cabo las aseguradoras en cuanto a la atención de una póliza, desde su solicitud hasta el vencimiento del tiempo contratado es el siguiente, solamente se exponen los procesos básicos en términos generales, ya que cada uno de los procedimientos contempla una serie de tareas específicas y detalladas.

El inicio de este procedimiento, se origina en la unidad de promoción con la elaboración de la solicitud y el cumplimiento de todos los requisitos necesarios que deben cubrirse de acuerdo a la operación o ramo que se va a contratar, ya que cada operación y cada ramo establecen una serie de condiciones que deben ser cubiertas para poder proporcionar el seguro al solicitante.

En seguida las solicitudes se les turnan a los departamentos emisores que forman parte de la unidad técnica, los cuales elaboran las pólizas, en las que se indican las condiciones del contrato, datos generales tanto del asegurado como de la aseguradora, suma asegurada, bien asegurado, cuota, coberturas, vigencia, comisión y forma de pago.

Estas pólizas se les entregan a los asegurados y se turnan al área de cobranzas quien realiza los cobros de las primas establecidas.

Toda la información de los departamentos emisores, como del área de cobranzas, es proporcionada, cuando lo requieren, a las áreas de siniestros, que forman parte de las unidades técnicas, esta información se turna al área de siniestros correspondientes, considerando la operación o ramo que se haya contratado. Las áreas de siniestros brindan la atención necesaria a los siniestros que sufren los asegurados.

Al terminarse la vigencia de la póliza, se consulta al asegurado para saber si se renova su póliza o se da por terminado el contrato.

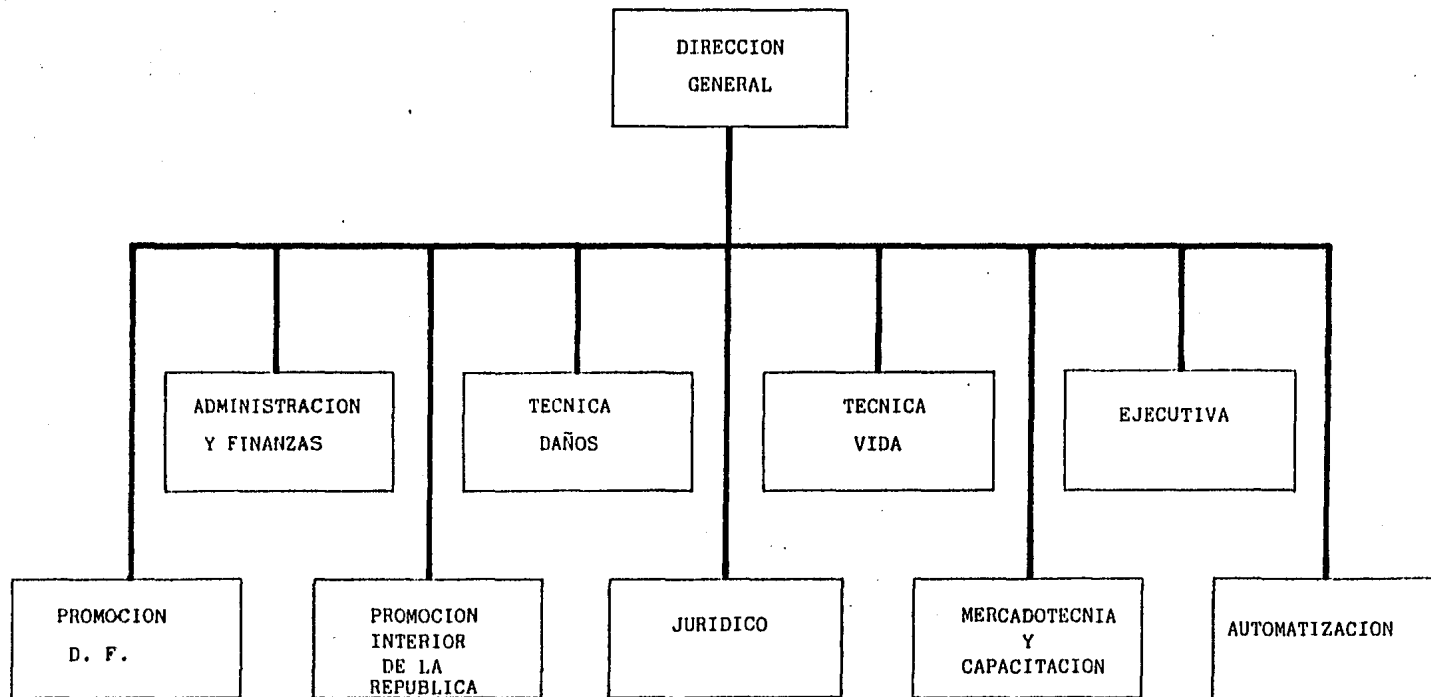
Antes de iniciarse la atención de las solicitudes de seguros de vida y de accidentes y enfermedades, el agente proporciona la información necesaria al departamento de estudios actuariales, para que lleven a cabo los estudios pertinentes y de esta forma establecer las sumas aseguradas, primas, coberturas y cotizaciones más adecuadas a los planes solicitados por el asegurado.

Todo este procedimiento involucra ya sea directamente o indirectamente a todos los departamentos que constituyen una Institución de Seguros.

Las relaciones entre todos los departamentos es constante, por lo que la relación entre los miembros de cada departamento debe ser eficiente, así como también entre los departamentos.

Actualmente las relaciones que existen entre los departamentos y entre los miembros de éstos, para la solución de problemas y/o mejoramiento en los métodos de trabajo, en la mayoría de las aseguradoras se realiza a través de comunicados, los cuales no siempre son atendidos, no existe ningún tipo de reuniones entre los subordinados, se dan solamente en los niveles gerenciales, los cuales no siempre comunican de lo acordado a la gente que le afectan las decisiones tomadas.

La relación entre subordinados y nivel gerencial, para lograr una coparticipación en la solución de problemas y/o mejoramiento de los métodos de trabajo es muy esporádica, inclusive en algunos departamentos nunca se ha dado.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda esta situación provoca que los supervisores de los diferentes departamentos no cuenten con las suficientes relaciones de trabajo, para detectar y solucionar a tiempo los problemas que les afectan, aparte de que ocasiona -- una desmotivación a todo el personal.

En cuanto al conocimiento del objetivo de cada unidad, tanto supervisores como subordinados, tienen conocimiento de éste, pero no todos los integrantes de la institución tienen consciencia de la importancia de la labor que desempeña cada uno, ya que les falta motivación y que se consideren sus opiniones en la solución de problemas y mejoramiento de su trabajo. Este hecho ocasiona -- que no siempre se cuente con la participación de todos en el buen funcionamiento de la institución.

Algunas aseguradoras, están introduciendo en sus organizaciones el Desarrollo Organizacional, para implantar un sistema de cooperación y coparticipación en la toma de decisiones para realizar los cambios pertinentes dentro de la institución y así conservar y reforzar el prestigio y solidez de éstas.

Otras instituciones, han tratado de crear y fomentar la creación de grupos de trabajo, sin que hasta ahora se hayan logrado los resultados deseados, -- ya que nunca se consideran ni se toman en cuenta las opiniones de los subordinados en la solución de problemas y/o en el mejoramiento de métodos de trabajo. Las decisiones siempre son tomadas en los niveles gerenciales, por lo que toda esta situación desmotiva a los subordinados y provoca un desinterés en -- las reuniones para cambiar experiencias y buscar mejores formas de trabajo.

En términos generales uno de los problemas más fuertes y más frecuentes - es la falta de comunicación entre el nivel gerencial, supervisores y subordinados, que no es con la constancia que se requiere para mantener un ambiente de cooperación, de confianza y una motivación adecuada que es necesaria para contar incondicionalmente con toda la gente y al mismo tiempo, prepararla para aceptar y adaptarse a los cambios que deben enfrentar constantemente.

IV.2. CASOS PRACTICOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En este punto se realiza un análisis de algunos casos prácticos sobre Desarrollo Organizacional que se exponen en los libros de la colección del Fondo Educativo Interamericano, para que de estos se seleccione el método de Desarrollo Organizacional que sea adecuado y que cubra las necesidades de las Instituciones de Seguros, de acuerdo a las características que presentan éstas.

El primer caso que se expone, es un programa de Desarrollo Organizacional en una compañía de seguros, que realizó James C. Faltot, en éste "describe cómo inició un programa de educación administrativa utilizando el estudio de casos, los que tenían que ver en su mayoría con aplicaciones de las ciencias del comportamiento a problemas administrativos".

Guardian Life Insurance Company of America, fue la aseguradora donde se llevó a cabo el programa de entrenamiento y el desarrollo de la empresa, iniciándose en 1970.

Al comenzar esta intervención, James C. Faltot habló con el vicepresidente de personal, sobre Guardian, su historia, su organización, sus personalidades, etc.

Coincidieron en que para poderse formar una impresión propia y para que actuara dentro de la organización, evidentemente tendría que entrar en contacto y hacerse conocer del personal directivo apropiado.

El primer paso para hacerse conocer fue acordar una serie de entrevistas con los empleados graduados universitarios, con menos de dos años de servicio dentro de la compañía. El segundo paso consistió en programar sesiones de entrenamiento sobre el tema general de las comunicaciones con el personal de mandos medios. Otra de las primeras actividades fue un programa de orientación para nuevos empleados. Gente de personal dirigió las sesiones, utilizaron información de los mandos medios para evaluar el programa y para ayudarse a configurar su contenido. Los jefes de los departamentos también presentaron sus visiones de conjunto de sus actividades, como parte de la visita a la empresa que siguió la orientación. Estas actividades le permitieron entrar en contacto con la gente clave con la cual trabajarla más tarde.

Un proyecto, sobre todo, fue el que sirvió de semillero para la introducción del DD en Guardian. Esta sufría de un mal común a muchas empresas, a saber de una estructura administrativa compuesta por gente promovida a los niveles administrativos con base en su competencia técnica.

Esto ocurrió a causa de la tradición de ascender al mejor trabajador al puesto de supervisor.

Anteriormente se había entrado en contacto con un consultor externo para que diseñara un programa de educación administrativa para Guardian. La selección de un consultor externo es un paso crítico en cualquier esfuerzo de DD.

Aunque el vicepresidente de personal y el consultor, trabajando en equi-

po, lograron el apoyo del presidente para el esfuerzo educativo de los administradores, la iniciación real del programa se postergó hasta marzo de 1971, -- tres meses después de que el presidente hubiera asumido la posición de gerente general de la compañía.

Aunque hubiera deseado comenzar el programa en octubre de 1970, consideraron que la demora de cinco meses ayudaría al presidente a articular para Guardian una nueva filosofía administrativa. En febrero de 1971 el presidente anunció una nueva organización de la compañía, basada en la delegación de responsabilidades por línea de producto, un concepto que habían contemplado en el enfoque administrativo.

Durante este tiempo estaba tratando de recopilar un informe sobre planeamiento y entrenamiento del recurso humano, para presentarlo a las altas directivas. Pretendían varias cosas al comunicar los esfuerzos en estas líneas: primero, deseaban que la alta dirección entrara a pensar en términos de sus recursos humanos, no sólo en el momento sino también para el futuro y, en segundo lugar, al proyectar las pérdidas de personal para los próximos cinco años, -- lograr que cayeran en cuenta de la urgencia de empezar a pensar en estos términos.

Cuando el informe estuvo listo, decidieron hacer una prueba de presentación con algunos mandos medios, seleccionados con base en su reputación de ser gente franca. Después de la presentación, se les pidió que comentaran no sólo cómo habían reaccionado personalmente sino también cómo pensaban que iban a --

reaccionar las altas directivas. Recibieron de este grupo una retroalimentación invaluable sobre el informe. Después de la presentación a las altas directivas, hablaron con cada uno de los miembros de este grupo, les comentaron cómo habían modificado el informe con base en sus sugerencias y les dieron su opinión sobre cómo había sido recibido.

El resultado más importante del informe fue poner el esfuerzo de educación planeado en perspectiva, en términos del esfuerzo total de desarrollo administrativo para los actuales ejecutivos y los futuros.

El esfuerzo de educación administrativa se dividió en dos partes. La primera parte del programa se diseñó como una sesión de orientación o apreciación para las altas directivas.

Se llevó fuera de la oficina a los 16 participantes para que asistieran a tres días de seminarios sobre procesos administrativos.

Las razones para este tipo de sesiones eran dos:

La primera, deseaban dar a los participantes una visión por adelantado de las sesiones a las que más tarde asistirían sus administradores, poniendo así una base terminológica común para los debates posteriores; la segunda, deseaban que los participantes analizaran sus propias prácticas administrativas. También, la asistencia de las altas directivas era una manifestación, en cierto grado, del apoyo a los conceptos y enfoques que se presentarían después a -

los mandos medios. De hecho, el presidente hizo la apertura tanto del seminario de tres días para las altas directivas como del programa de ocho para los mandos medios, poniendo de presente sus puntos de vista respecto a la dirección de la compañía y a sus enfoques administrativos.

Así pues el seminario administrativo de Guardian se realizó en marzo de 1971.

El esfuerzo de educación administrativa tanto para las altas directivas como para los mandos medios, tal como se comunicó a los participantes, tuvo -- cuatro objetivos:

1. Aumentar la comprensión sobre el papel del ejecutivo y el proceso administrativo.
2. Suministrar conocimientos sobre conceptos, enfoques y métodos que pueden utilizar los ejecutivos y los administradores en el desempeño de sus funciones administrativas.
3. Aumentar la conciencia de los factores ambientales en perpetuo cambio que tienen impacto en el cargo del administrador.
4. Suministrar un marco de referencia para un estudio posterior y para un esfuerzo continuo de autodesarrollo.

El diseño mismo del programa estaba fuertemente orientado hacia el método

de casos. El seminario para las altas directivas se dividió en seis sesiones de mediodía. Cada sesión se centró en un aspecto particular del papel del administrador, las sesiones comprendían tres tipos de actividades, durante la primera parte el consultor presentaba el material relevante y daba la ambientación para el caso, en la segunda parte de la sesión los participantes se dividían en grupos de discusión para debatir el caso leído anteriormente. A continuación de la discusión de grupo, el secretario de cada grupo daba al grupo total un informe de lo que habían hallado. El consultor dirigía entonces una discusión y hacía un resumen de los puntos principales.

La selección de los casos es, por supuesto, crítica para el éxito del programa. La relevancia con respecto a los problemas reales de la organización es lo que hace al programa más realista y menos teórico, es aconsejable seleccionar casos que no incluyan información técnica de una industria desconocida por los participantes.

La interacción entre las altas directivas durante las sesiones de discusión fue muy dinámica. De acuerdo con varios participantes, este programa administrativo fue exitoso aún considerando sólo el haber dado un marco de referencia dentro del cual pudiesen aprender los ejecutivos la forma como sus colegas enfocaban los problemas.

Una semana después del seminario con la alta dirección comenzaron el programa para los mandos medios. Este comprendía ocho sesiones de un día, durante ocho semanas, en Guardian.

El diseño básico del programa fue el mismo: material para los diversos temas, seguido de discusión de casos en grupo e informes de retroinformación.

Como en el seminario para la alta dirección, los mandos medios de Guardian se entusiasmaron especialmente con la discusión de casos. Al comienzo, sin embargo, hubo alguna actitud defensiva en el grupo, evidenciada por cierta inseguridad respecto a las razones mismas por las que se dictaba el programa. Esta actitud defensiva desapareció cuando los participantes se sintieron más a gusto con el consultor, de hecho a medida que progresó el programa, las discusiones se hicieron más francas y abiertas, especialmente cuando se trató de relacionar la situación de un caso con la situación en Guardian.

Una manera de visualizar las diferencias entre los dos grupos sería mirando las respuestas de ambos a los cuestionarios llenados durante las sesiones sobre motivación (cuadro 5 y 6). Los dos grupos estuvieron de acuerdo en que el factor que más les motivaba era el dinero, los mandos medios pusieron en la lista en segundo lugar "Oportunidad de Ascenso", mientras que las altas directivas ni lo mencionaron. Evidentemente, las oportunidades de ascenso disminuyen en la medida en que se está más arriba, ambos grupos conceptuaron importante la libertad de acción en el trabajo. Aunque los factores 22 y 24 son similares, el 24 da el punto de vista de quien trabaja para otro.

Aunque ambos grupos estaban de acuerdo en desear la oportunidad de hacer un trabajo interesante, sólo la alta dirección mencionó como factor motivante la oportunidad de producir un trabajo de calidad. La alta dirección mostró --

CUADRO 5.

Instrumento de motivación utilizado en el programa de educación administrativa.

"Los factores que me motivan"

Por favor, señale en la lista los seis puntos que crea son los que más le motivan para una mejor realización de su trabajo.

	Orden según las altas directivas	Orden según los mandos medios	Factores
1.			Empleo seguro.
2.	5		Que se me respete como persona.
3.			Períodos de descanso adecuado o tiempo para el café.
4.	1	1	Buen sueldo.
5.			Buenas condiciones físicas de trabajo
6.	3 (empate)		Oportunidad para realizar trabajo de calidad.
7.			Llevarse bien con otros en el trabajo
8.			Tener un órgano de expresión, periódico de los empleados, boletín.
9.		2	Oportunidad de ascenso.
10.	3 (empate)	5 (empate)	Oportunidad para hacer un trabajo interesante.
11.			Pensiones y otros beneficios.
12.			Tener servicios para los empleados tales como actividades de recreación y sociales.
13.			No tener que trabajar muy duro.
14.	6		Saber qué está sucediendo en la organización.
15.		4	Sentir que mi trabajo es importante.
16.			Tener un consejo de empleados.
17.			Tener una descripción escrita de mis obligaciones de trabajo.
18.			Que mi jefe me diga cuando he hecho un buen trabajo.
19.			Disponer de una clasificación del desempeño para saber en que pie me encuentro.
20.			Asistencias a las reuniones del staff
21.			Acuerdo con los objetivos de la organización.
22.	2		Gran libertad en el trabajo.
23.		5 (empate)	Oportunidad para autodesarrollar y progreso.
24.		3	Oportunidades de trabajo sin una supervisión directa o estricta.
25.			Tener un supervisor eficiente.
26.			Acuerdos justos para las vacaciones.
27.			Saber que seré sancionado si hago un mal trabajo.
28.			Trabajar bajo estricta supervisión.

CUADRO 6.

Diferencias de grupo en los factores motivacionales con base en una muestra.

Factores	Trabaja dores	Lo que pen- saron los supervisores	Diferencias entre las clasificacio nes
Buenas condiciones de trabajo.	<u>9</u>	<u>4</u>	<u>5</u> ⁽¹⁾
Sentirse agusto con todo.	2	10	8
Disciplina con tacto.	10	7	3
Plena apreciación por el trabajo hecho.	1	8	7
Lealtad de los administradores - para con los trabajadores.	8	6	2
Buenos salarios.	5	1	4
Ascenso y crecimiento dentro de la compañía.	7	3	4
Compresión y simpatía con los pro blemas personales.	3	9	6
Seguridad en el cargo.	4	2	2
Trabajo interesante.	6	5	<u>1</u> 42 ⁽²⁾

Al aplicarse los datos se puede observar lo siguiente:

(1) A menor diferencia, mayor acuerdo entre los grupos con respecto a -
las clasificaciones del factor individual.

(2) A menor suma de diferencias, mayor acuerdo entre los grupos con res
pecto a las clasificaciones del factor total.

preocupación porque se le respete y por conocer lo que está sucediendo en la organización. Esto parece razonable dado que las personas de la alta dirección quieren que se les respete más por lo que son, que por la posición que ocupan. También existe el temor de que por estar en tal posición se pierda el contacto con lo que sucede abajo en la organización. Los mandos medios enfocan el punto del respeto mostrando preocupación por el sentimiento de que sus cargos son importantes.

Durante una sesión en que se discutían los síntomas de una organización en decadencia, los mandos medios se soltaron con una descarga verbal bastante cáustica.

Básicamente, los participantes sentían que existía una brecha entre lo que "debería ser" la administración tal y como se presentaba en el seminario y lo que "era" tal y como se practicaba en Guardian. Rápidamente se dieron cuenta de que aunque el programa administrativo estaba dirigido al mejoramiento del desempeño administrativo de los participantes como individuos, había también ciertos obstáculos organizacionales que estaban impidiendo un desempeño administrativo óptimo.

Durante esta sesión elaboraron una lista de estos obstáculos organizacionales según los percibía el grupo de mandos medios. Todos los obstáculos giraban alrededor de dos áreas básicas:

1. Falta de interacción entre la alta dirección y los mandos medios, lo cual daba como resultado falta de confianza, la sensación de que la alta dirección no confiaba en la habilidad administrativa de los mandos medios, comunicaciones verticales pobres, falta de delegación, etc. Como evidencia, el grupo señaló el uso de una agencia staff, de mejoramiento de utilidades, establecida con el fin de recortar gastos, en vez de hacer responsables a los administradores locales de tales actividades.
2. Los mandos medios no conocían los planes a largo plazo de mercado y finanzas de la compañía, pensaban que no estaban funcionando con objetivos claramente definidos que contribuyeran al logro de las metas a largo plazo.

Después de hacer la lista de los obstáculos los mandos medios "se atrevieron" a pedirles que llevaran la información a las altas directivas. Esto les pareció en sí significativo, les mostró que los mandos medios sentían que ellos no podían confrontar a las altas directivas y deseaban que los consultores lo hicieran por ellos.

Aceptaron el papel de vehículo de comunicación de los mandos medios, porque 1) Se dieron cuenta de que a menos que lo hicieran ellos, estos sentimientos no se comunicarían y 2) La manera de sentir de ellos era que estos datos les daban la oportunidad de entrar a un esfuerzo de Desarrollo Organizacional a nivel total.

Durante las semanas restantes del programa administrativo trabajaron sobre la forma de presentar esta retroalimentación a las altas directivas.

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura similar a la que muestra la figura 1. y aunque ésta es la manera como se les presenta en el papel, en la práctica generalmente se espera que funcionen tal como se dibuja en la figura 2.

La estructura tradicional de la figura 1 es un cuadro estático de la organización. En la figura 2 se pretende presentar la estructura en acción, la idea es que las relaciones entre las "cajas" son la causa de que la gente actúe en grupos funcionales dentro de la organización. Cada uno de estos grupos se denomina "Unidad de Comprensión". Los "enlaces" (en el caso de Guardian los jefes de los centros de utilidades) desempeñan dos papeles organizacionales, primero, que todos son miembros de una unidad de comprensión compuesta por los ejecutivos departamentales dentro de sus respectivas divisiones o centros de utilidades. En realidad, actúan como enlace de comunicaciones entre los dos grupos. La opinión de los consultores era que los jefes del centro de utilidades no estaban funcionando como enlaces eficaces, de aquí las pobres comunicaciones verticales, la falta de claridad de los objetivos, etc.

En la preparación para la reunión con el presidente y uno de sus vice presidentes ejecutivos, esbozaron tres pasos que habrían de darse secuencialmente con el fin de lograr un esfuerzo de desarrollo. En primer lugar

FIGURA 1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA TRADICIONAL

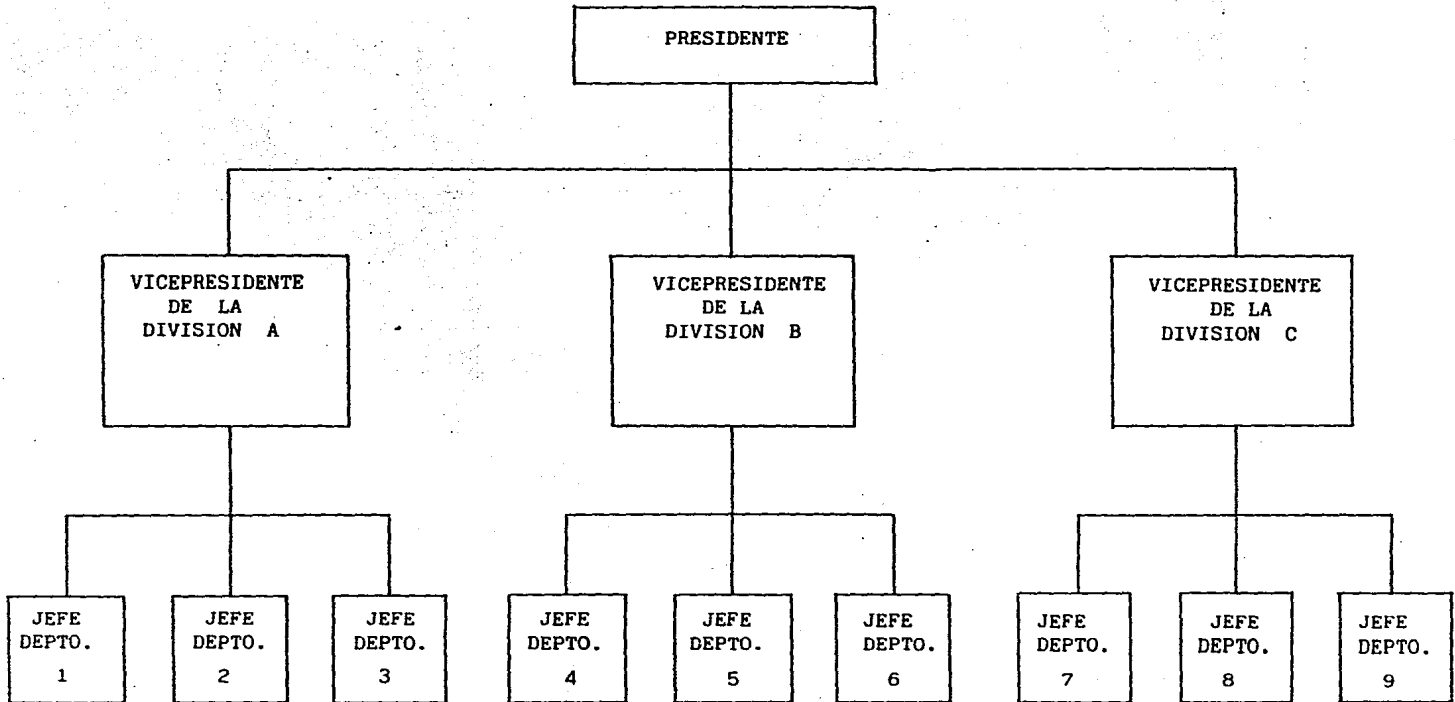


FIGURA 1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA TRADICIONAL

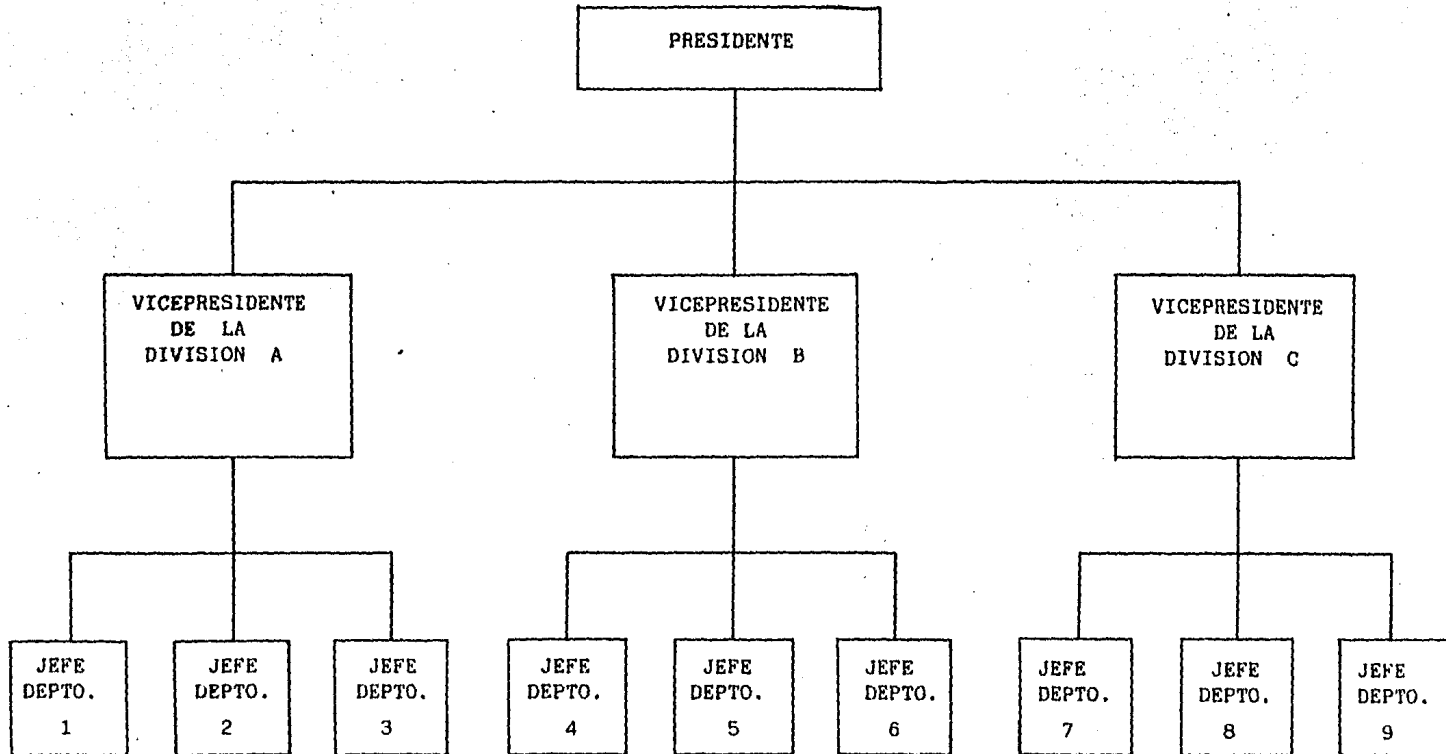
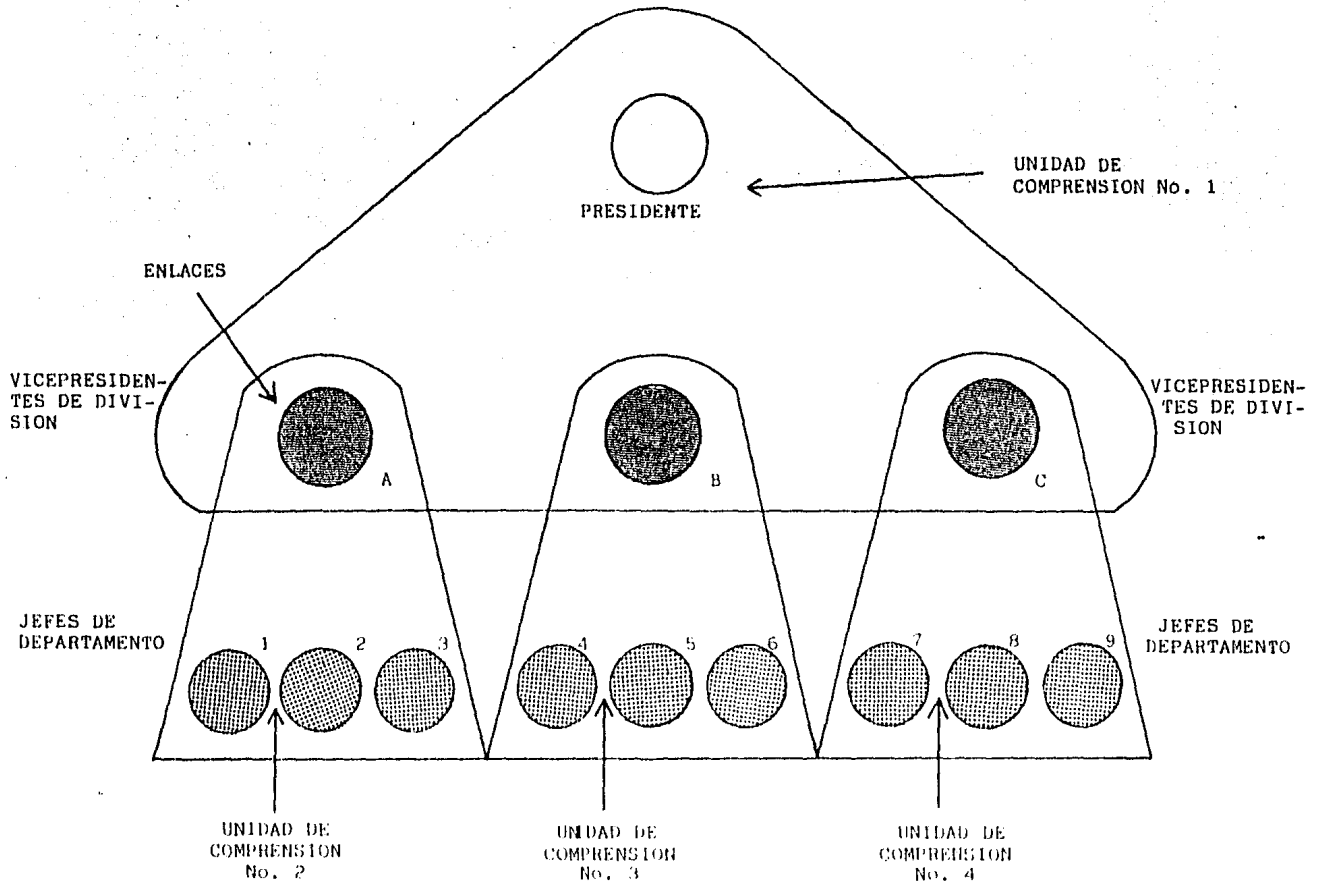


FIGURA 2. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE COMPRESION DEL ENLACE



debían conseguir que estuviesen de acuerdo con que había un problema. (Si ellos no ven un problema, entonces no se necesita una solución). En segundo lugar, debían obtener el compromiso por parte de ellos de que deseaban hacer algo en este sentido. (¿Es tan grave el problema como para tomar una acción al respecto?). Y finalmente, debían lograr que se pusiesen de acuerdo sobre un curso de acción (sin tener en cuenta quien fuese el autor del plan).

Como resultado de la reorganización de febrero de 1971, la función de personal dependía ahora del vicepresidente de los servicios administrativos. Al no estar involucrado en la planeación de los programas de educación administrativa, decidieron no incluirlo porque ocupaba una de las posiciones de dirección del centro de utilidades al cual se dirigían.

La tan esperada reunión tuvo lugar en junio en la oficina del presidente. En primer lugar volvieron a poner en claro los objetivos del esfuerzo de educación administrativa. Entonces les dieron la retroalimentación que habían obtenido de los grupos y los obstáculos específicos para una administración eficaz, según lo esbozaban los mandos medios. La respuesta inicial a estos obstáculos fue defensiva, particularmente con respecto al uso del equipo para el mejoramiento de las utilidades. Finalmente lograron que estuviesen de acuerdo en que existía un problema, al punto que estos ejecutivos estaban dispuestos a hacer algo para corregirlo. La pregunta entonces fue, ¿qué tipo de acción?. Se propusieron muchas soluciones divergentes y la reunión terminó sin un acuerdo. El presidente so-

licitó un informe por escrito, en el que esbozaran sus sugerencias para su perar cada uno de los obstáculos identificados.

En esencia, la propuesta de los consultores sugería un enfoque que -- contemplaba la formación de equipos y la administración por objetivos, que funcionara como vehículo para el mejoramiento de las relaciones verticales de la organización. Su plan era disponer lo necesario para una serie de - reuniones de las diferentes unidades de comprensión con el fin de establecer los objetivos. Pensaron que este enfoque cumpliría con dos metas:

- 1. Ayudarla a la definición y comunicación de los objetivos financieros y de mercadeo a largo plazo, así como de los objetivos operacionales de la compañía, dando así guías para medir el desempeño, y*
- 2. Facilitarla la interacción entre las altas directivas y los mandos medios mejorando así las líneas de comunicación mediante el - uso de los conceptos de unidad de comprensión y enlace.*

Desgraciadamente, su informe no decía cómo se realizarían estas reuniones. No se definían las interrelaciones entre las unidades de comprensión, por lo que no obtuvieron la aprobación del presidente para ir adelante. En este momento, el vicepresidente de servicios administrativos, entró en el proceso. El estaba convencido de que se debía hacer algo para - corregir la situación en Guardian.

El primer paso en la reestructuración de la propuesta fue la inclusión del vicepresidente en el esfuerzo, emplearon varios días trabajando en la reestructuración de la propuesta para incluir la identificación de las unidades de comprensión de Guardian. Usando los organigramas de la organización, prepararon superposiciones que señalaban las unidades de comprensión y los enlaces.

Después relataron ejemplos de objetivos empresariales y mostraron cómo se podrían fijar los objetivos del centro de utilidades, de las divisiones y de los departamentos en forma que apoyaran el objetivo de la organización.

Después diseñaron una serie de reuniones de fijación de objetivos señalando cómo el proceso no es sólo el movimiento de los objetivos hacia abajo a través de la organización sino también hacia arriba a través de la estructura. También demostraron cómo una unidad de comprensión puede evaluar los objetivos de uno de los miembros de los grupos (recordar que cada miembro es también el jefe de otra unidad de comprensión). Este proceso permite la integración de los objetivos entre el centro de utilidades y las divisiones. Además de esto, debatieron las implicaciones a largo plazo de la propuesta, en particular el mantenimiento y la comunicación de objetivos a nivel de toda la compañía y la evidente preocupación por la evaluación del desempeño con base en objetivos.

Preparados con este nuevo material, obtuvieron la autorización para

poner en marcha el proyecto, después de esta reunión entraron a resolver dos - problemas más. Primero reunieron el material necesario para ayudar al presi- dente en la dirección de la primera sesión de fijación de objetivos con la gen- te de su centro de utilidades, a fin de determinar la orientación y las metas- de la compañía. Hacen la observación de que hay que destacar aquí que las se- siones las iba a dirigir el jefe de cada unidad de comprensión, no los consul- tores. En segundo término, prepararon una reunión con las altas directivas -- que participaron en el primer programa de educación administrativa, descaban- darles la retroalimentación de los mandos medios respecto al programa y presen- tarles el diseño del plan de mejoramiento administrativo que comenzarla en -- breve tiempo. Esta sesión se realizó en octubre de 1971, y fue seguida pcco- después por la sesión de fijación de objetivos. Estas se han llevado a cabo-- a nivel de la empresa, del centro de utilidades y de las divisiones. Se han - abierto los canales de comunicación vertical y se ha hecho un esfuerzo real de delegación a los mandos inferiores.

Se han fijado los objetivos aunque no se han comunicado lateralmente a -- través de la compañía. Por ejemplo, aunque el centro de utilidades de grupo-- ya estableció sus objetivos, el centro de utilidades de vida no los conoce. La razón parece ser que el proceso de enlace entre las unidades de comprensión ha funcionado en forma eficaz sólo hacia abajo. Sin embargo, cuando los obje- tivos se han devuelto hacia arriba en la estructura organizacional, ha sido -- por medio de relaciones de información individuales más que del grupo de com- prensión inmediatamente superior.

De los esfuerzos de Guardian han resultado cuatro actividades concretas:

1. Se identificó la necesidad de un vicepresidente de mercadeo, ya se nombró una persona para ocupar esta posición.
2. Ahora la alta administración y los mandos medios tienen reuniones conjuntas a fin de transmitir las orientaciones de la compañía y los resultados en términos de logros en contraste con objetivos.
3. La función del equipo de mejoramiento de las utilidades ha cambiado. Los centros de utilidades ahora son responsables de la fijación de los objetivos de utilidades y de cantidades o volumen. Se han nombrado administradores de línea para hacer parte del equipo de mejoramiento de utilidades, ahora convertido en un recurso para el logro de los objetivos de reducción de costos.
4. Se están realizando actividades adicionales de desarrollo tales como entrenamiento de supervisores, enriquecimiento del trabajo y esfuerzos adicionales de educación administrativa.

Si se puede sacar algún mensaje de la experiencia de Guardian, es que los esfuerzos de DO pueden originarse de otros tipos de actividades. Las directivas ven los esfuerzos de cambio inherentes a un proyecto de DO

menos amenazante cuando surgen de tipos de actividades más tradicionales.

Inicialmente Guardian no contaba ni siquiera con la función de entrenamiento y desarrollo en aquel entonces, resulta un tributo a la receptividad y la flexibilidad de los administradores el que esta compañía esté hoy tan de lleno involucrada en las actividades de DO. 1

El segundo caso que se expone, es una serie de proyectos de DO realizados en diferentes Bancos. Theodore Scott es el autor que describe estos proyectos que son conocidos por él; habla de un esquema alternativo de desarrollo y --- "habla de dos enfoques posibles para el papel del DO; [1] hacer que el profesional de DO haga parte de grupos temporales de trabajo, en un papel de facilitador del grupo, [2] concentrarse en la consultoría o en la consejería, probablemente con las altas directivas. Sea cual fuere el caso, ve que el DO puede acrecentar la conciencia propia sobre lo que sucede en la organización y desarrollar una mejor idea de cómo funcionar más eficazmente como miembro de --- ella".

El esquema alternativo de desarrollo que describe Theodore Scott es el siguiente:

1. Primer caso:

J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*.

Págs. de la 155 a la 171. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977.

1. El *DO* surge de la función de entrenamiento cuando las personas - en el área comienzan a preocuparse más que antes respecto de las habilidades administrativas o de manejo de personal, se enseña - la teoría de la motivación, de la comunicación, de la resolución de problemas y de conflicto administrativo dentro de un laboratorio de aprendizaje. Se informa a los administradores y a los supervisores que el área de entrenamiento está dispuesta a prestar ayuda en el sitio mismo de trabajo para que puedan aplicar - estos conceptos.

2. El personal del área de entrenamiento empieza a concebir sus seminarios regulares genéricos, con relación a las necesidades concretas de los grupos que se los solicitan (además, se negocian, - en forma contractual, compromisos de asistencia y consultoría -- con los administradores que deseen un seguimiento al trabajo realizado en el curso). Por ejemplo, se desarrolla una sesión de - trabajo sobre enriquecimiento del trabajo, o un curso sobre comunicación, o un seguimiento al trabajo realizado en análisis transaccional, utilizando ejemplos y material tomados de la vida real.

3. Se negocian en forma contractual los acuerdos de servicios de - consultoría a los administradores que deseen desarrollar y aplicar sus propias ideas.

Una combinación de la evaluación de méritos, enriquecimiento del trabajo, resolución de problemas y toma de decisiones, análisis transaccional y planeación, conforma la intervención en respuesta a las necesidades de la organización.

En seguida se exponen algunos ejemplos típicos de intervenciones en DO.

Ejemplo 1:

El personal de DO del Banco X se comprometió a asesorar a uno de los administradores de mayor nivel de la sección de operaciones, quien deseaba implantar y mejorar los procedimientos contables y de control. De acuerdo con sus necesidades se conceptuó que lo más apropiado era un programa de administración por objetivos, que abarcara a todo el personal hasta el nivel de supervisores, inclusive (ver cuadro 7) este programa sirvió para consolidar otros que estaba realizando el staff de DO en esta área; también sirvió a algunos administradores a nivel medio como aliciente para solicitar una mayor ayuda del grupo de DO en el planeamiento, en el rediseño de oficios, en el flujo de información y en actividades de retroalimentación de información recogida dentro del subsistema.

Ejemplo 2:

Un trabajo que podría considerarse como típico en formación de equi-

CUADRO 7. GUIA DE PLANEACION Y EVALUACION DEL PROYECTO DE DO

Organización		División de desarrollo organizacional.	Objetivos - 1972	Página
Objetivo clave Núm. 1 suministrar recursos de consultoría y programación en DO.		Observaciones:		
Objetivo crítico Núm. 1 prestar servicios intensos de consultoría a los departamentos.				
CODIGO	OBJETIVOS ESPECIFICOS Y DEL PROGRAMA	STAFF/TIEMPO	INDICES DE LOGRO	COMPLETO
1.2	<p>Actividades corporativas de ahorro aumentar las habilidades administrativas de directivos y supervisores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de los nuevos sistemas administrativos, admón. por objetivos, enriquecimiento del trabajo y desarrollo de equipo. - Aplicación completa del sistema de administración por objetivos hasta el nivel de supervisores. - Planear la aplicación completa de enriquecimiento del trabajo a todos los supervisores. - Desarrollo de equipos completos con los equipos 1, 2 y 3 - Entrenamiento y desarrollo de administradores. - Planear desarrollo de ejecutivos completo y realizado. 	<p>1-½ día durante junio, después 1 día por semana.</p> <p>J. Jones C. Wills J. Johnson</p> <p>S. Jones</p> <p>S. Jones C. Wills</p> <p>S. Jones</p> <p>S. Jones C. Wills</p>	<p>Que los directivos manejen el 75% y los supervisores el 50% que ambos sean capaces de lograr el 75% de los objetivos.</p> <p>Todos los informes sobre objetivos tendrán objetivos, programas y tiempos para un total cuantificable de 2/3.</p> <p>Para cuando se determine el plan, la satisfacción en el trabajo aumentará en un 100% los supervisores continuarán el proceso como parte de su labor administrativa.</p> <p>Cada equipo será capaz de criticar y mejorar el manejo de su propio proceso.</p> <p>El plan completo a tiempo: tener los cursos y los seminarios a tiempo, con los jefes encargados del seguimiento y apoyando los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo.</p>	<p>31/12/72</p> <p>31/01/72</p> <p>Plan completo para el 30/4. Programa completo para el 31/12/72.</p> <p>31/12/72</p> <p>Plan completo hacia abril. Todos los cursos de entrenamiento en marcha para el 30/10/72.</p>

po en el Banco Y, con un grupo de inversiones, dio a la larga como resultado-- una mejor comprensión de que [A] el equipo estaba interesado en nuevas ideas-- de mercadeo y [B] que necesitaban recoger en forma sistemática información sobre las necesidades de sus clientes. Se ideó un sistema de recolección de información y de procesamiento, que permitió al grupo estudiar nuevas estrategias de mercadeo y servicios potencialmente más rentables [cuadro 8].

Ejemplo 3:

El Banco A no tiene un grupo centralizado de DO, sin embargo, varias personas con entrenamiento e inclinaciones en DO han tomado parte en un esfuerzo considerable de entrenamiento y desarrollo de personal administrativo en el área de operaciones del Banco. En parte este trabajo ha llevado a realizar una labor de consultoría con los administrativos a nivel medio [cuadro 9]. 2

Tercer caso: este es un caso de adaptación creativa a un nuevo ambiente y que se realizó en un Banco inversionista y comercial.

Los antecedentes que presenta este caso son los siguientes:

Debido a las variables presiones del ambiente y a la competencia en aumento, la alta gerencia había decidido que debía haber negocios bancarios oficiales. Esta determinación significó la adición de un buen número de sucursales del Banco. También hubo una explosión de actividades en el manejo de grandes-

2. Segundo caso:

J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Págs. 135, 138, 139, 148, 150 y 153. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977

CUADRO 8. LINEA DE PRODUCTOS DEL DO

- NOMBRE:** Devolución de la información recogida en toda la empresa.
- OBJETIVO:** Recolección sistemática de información respecto a actitudes, opiniones o evaluación que, una vez reunida, se devuelve a la organización para suministrarle:
1. Medidas de eficacia administrativa.
 2. Identificación de problemas y sus posibles soluciones.
 3. Un foro que implique a todos los empleados en el análisis y la solución de los problemas.
- ENFASIS PRINCIPAL:** Ponerse de acuerdo sobre las características de la organización a un nivel particular. Por ejemplo, sistemas de administración, estilos, recompensas, políticas, trabajo en equipo, supervisión, condiciones ambientales, contenido del trabajo.
- MEDIDAS:** Los instrumentos utilizados deben ser estadísticamente confiables (precisos) y válidos. Que el grupo a quien se dirige el esfuerzo considere como propio el proceso. Que el equipo de trabajo considere como propio el proceso. Comunicación de los datos a quienes los suministraron. Resolución de los problemas identificados.
- PROCEDIMIENTO:**
1. Que el grupo superior esté de acuerdo con el equipo total.
 2. Desarrollar un instrumento con el equipo de trabajo (el equipo de trabajo incluye a los representantes de cada nivel de la población a quienes se dirige el esfuerzo).
 3. Aplicación del instrumento.
 4. Análisis y clasificación profesional de los datos.
 5. Retroalimentación del análisis de los datos al jefe y al equipo de trabajo.
 6. El equipo de trabajo recibe como tarea:
 - a) El estudio de los datos y la detección de los problemas existentes.
 - b) La comunicación de los resultados a todos los empleados.
 - c) Determinar lo positivo y lo que necesita cambio.
 - d) Recomendar soluciones a los problemas.
 7. El equipo de trabajo se reúne con los administradores de la línea para discutir las recomendaciones.
 8. Los administradores de línea deciden las medidas que se han de tomar.
 9. Los administradores de línea se reúnen con la gente para explicarles:
 - a) Los resultados de la recolección de información.
 - b) Las recomendaciones del equipo de trabajo.
 - c) El plan de acción:
 - Las acciones que se realizarán de inmediato y por quién.
 - Las acciones que se realizarán en el futuro y para cuándo.
 - Las acciones difíciles de llevar a cabo y por qué.

CUADRO 9. LINEA DE PRODUCTOS DEL DO

NOMBRE: Consultoría con un mediador.

OBJETIVO: Mejorar las relaciones de trabajo entre dos personas por medio de: 1) la facilitación de la comprensión mutua de algunos de los problemas que afectan la relación y 2) exploración de formas diferentes de manejar los problemas.

ENFASIS PRINCIPAL: Los aspectos difíciles u oscuros de una relación de trabajo; por ejemplo, comprensión de la misión encomendada, cooperación y problemas de trabajo, claridad en el papel que se desempeña, poder e influencia, juegos psicológicos, sentimientos positivos y negativos.

FACTORES DE MEDICION: Coincidencia de las partes involucradas y del consultor en que se ha logrado:

1. Aumento en la comprensión de la misión encomendada.
2. Aumento en la colaboración y disminución de competencia destructiva.
3. Aumento en la claridad del papel desempeñado.
4. Aumento en la apertura y en la capacidad de confrontación; disminución en los juegos psicológicos.
5. Aumento de sentimientos positivos y tal vez disminución de los negativos.
6. Acuerdo en cuanto a la apropiada distribución del poder y la influencia.
7. Capacidad para hacer comentarios críticos sobre la relación en la medida en que ésta avanza.
8. Aumento en la cantidad de producción conjunta.

PROCEDIMIENTO:

1. Acuerdo y deseo de ambas partes de trabajar en su relación con la ayuda de un mediador.
2. Entrevistas del consultor con cada una de las partes por separado y devolución de la información recogida a ambos.

3. Discusión de la información incluyendo el análisis de su significado, apertura respecto a los sentimientos y percepciones que el uno tiene del otro y diagnóstico comparativo del problema.
4. Seguimiento informal de cada una de las personas si se considera conveniente.
5. Sesión de seguimiento con ambos para verificar sus sentimientos en la actual relación y detectar los nuevos problemas que puedan haber surgido.

fondos personales y mutuos.

Históricamente, el Banco había sido administrado de una manera benevolente y autocrática, con salarios bajos, buenos beneficios, supervisión de variable calidad, una sociedad de clase, comunicaciones muy limitadas y una supervisión muy directa en los niveles bajos.

A la alta gerencia de la entidad le pareció que debía hacer algo para aumentar el grado de la calidad de supervisión en los niveles de gerencia media, con el fin de aumentar la productividad. La alta gerencia también planeó la introducción de sistemas más modernos con el fin de sostener el ritmo de las variables demandas y requerimientos de la época. Se elaboró un complejo método de administración de la organización; se hicieron estudios en todo el Banco para determinar dónde introducir un procesamiento.

Electrónico de datos: Se analizaron métodos de trabajo de supervisión y se recomendaron mejoras, algunos de los esfuerzos para la introducción de nuevos métodos no estaban funcionando especialmente bien debido al alto grado de resistencia entre los gerentes de la antigua línea de todos los niveles, pero particularmente de la gerencia media.

La gerencia de Personal estaba consciente de la necesidad de un cambio sustancial en toda la atmósfera de la organización para que se efectuara alguna mejora significativa. Los índices de éxodo del personal eran extremadamente altos. El Banco había podido vincular buenos colaboradores, egresados de--

las mejores universidades, pero recientemente los estaba perdiendo con una rapidez alarmante, después de los primeros años. En estos últimos años había decaído la vinculación real de personal, también hubo un creciente número de renunciaciones de gerentes medios efectivos. En el concepto de la alta gerencia, el problema estribaba en el comportamiento de la gerencia media.

Los funcionarios del personal pensaban que una primera condición esencial, para que se produjera un mejoramiento real, era que la alta gerencia examinara sus propias actitudes, estilos, comportamiento y filosofía. Pensaban que tendría que haber un cambio en las actitudes y valores de la parte directiva para que sucediera algo significativo en el medio.

Durante más de dos años, los "agentes de cambio" de personal habían considerado y ensayado muchas estrategias. Primero, había algunas discusiones acerca de iniciar un programa con la alta gerencia. La respuesta había sido "como les hemos dicho, el problema no está en nosotros; sabemos que tenemos dificultades en la organización, de otro modo no estaríamos detrás de ustedes para -- que las solucionen. El problema está en el personal de la gerencia media; -- vayan y trabajen con ellos".

Otra estrategia que se había considerado, era iniciar una encuesta de actitudes acerca de los supuestos de que los datos que produciría habrían de aclarar a la alta gerencia las cosas que necesitaba hacer (es decir, comenzar -- con ellos mismos). Después de experimentar esta posible estrategia con algunos consultores externos, los funcionarios de personal decidieron no ensayarla.

Comprendieron que era bastante probable que tal informe pudiera simplemente -- aumentar la resistencia y defensa de la alta gerencia en vez de lograr que actuara.

Una tercera estrategia que se ensayó fue exponer a la alta gerencia, de una manera no amenazadora, algunos de los pensamientos avanzados acerca de los valores de la organización, motivación y efectividad. Se fijaron almuerzos -- con algunos de los ejecutivos más pensantes de este campo. La respuesta de la gerencia a estos esfuerzos demostró que creía que estas reuniones eran interesantes y muy informativas, pero los datos eran algo técnicos y no particularmente aplicables a la situación del Banco.

Una cuarta estrategia era poner en contacto a los gerentes directivos con colegas suyos de empresas conocidas por ellos. Aquellas organizaciones de ejecutivos selectos debían haber realizado un programa planeado de mejora organizacional, con algún éxito. Las historias de estos esfuerzos y resultados favorables impresionaron favorablemente a la alta gerencia del Banco, pero no se veía una aplicación directa, de otros tipos de industria y empresas a su propia situación.

Aproximadamente después de dieciocho meses de los primeros intentos, surgió una quinta estrategia, la cual era insinuar un proyecto modelo (un experimento de acción) para ver si se podía lograr una diferencia significativa en esta atmósfera lo mismo que efectividad operativa y productividad en un pequeño segmento de la organización por medio de una "intervención" planeada, como

una base para considerar esfuerzos mayores. La alta gerencia se dispuso a apoyar tal experimento y se inició el esfuerzo total de cambio.

Los ejecutivos de personal utilizaron diversos tipos de ayuda externa durante el proceso. En sus primeros intentos para llevar a cabo la encuesta de actitudes, se dirigieron a especialistas en métodos de investigación mediante encuestas, quienes realmente diseñaron la encuesta.

La persona del departamento de personal que fue encargada del esfuerzo, asistió a un seminario sobre cambio organizacional. Obtuvo ayuda de los participantes y del staff del seminario para analizar a fondo las consecuencias de la inspección y de aquí tomó la decisión de no llevarla a cabo.

En la tercera estrategia, se utilizaron recursos de "expertos" y se confió en una "sesión de apreciación" para motivar el interés del grupo directivo.

En relación con la cuarta estrategia, se llamó a un consultor y se comenzó a realizar la quinta estrategia, o proyecto guía.

Considerando la organización, aparecían claros los siguientes factores:

1. La alta gerencia tendría finalmente que aceptar la responsabilidad de venir a participar personalmente en el examen de su estrategia, políticas, sistemas de remuneraciones y comportamientos administrativos.

2. La alta gerencia no estaba en la situación anterior, en ese momento, y había poca disposición para entrar en acción.
3. Con el fin de que la alta gerencia viera lo apropiado de este tipo de auto-examen, tendría que ver alguna comprobación de la efectividad de los esfuerzos de cambio en la organización.
4. La alta gerencia creía que los cambios debían ocurrir en la parte "media" de la organización. Por tanto estarían "interesados" en cambios exitosos en este nivel.
5. Había una clara necesidad de que la gente de la mitad de la organización tuviera más influencia en las decisiones y mejor comunicación con la parte alta.
6. Todo esfuerzo inicial debía ser exitoso a los ojos de la alta gerencia para que hubiera posibilidades de posteriores esfuerzos.
7. Una "intervención" relativamente pequeña, con algún grupo de línea donde se había percibido el problema, podría producir este éxito y tal vez conducir a programación y experimentos ulteriores.

Dando estos "hechos", los ejecutivos de personal decidieron tratar de desarrollar un proyecto modelo. Se localizaría una suborganización y se -

iniciarla una actividad de "mejora" con este grupo.

También se planeó medir el esfuerzo de cambio para que la alta gerencia tuviera una base para determinar los efectos de tales intentos sobre el desempeño y la productividad. De este modo, además del "grupo experimental", se debería identificar un par de grupos de control.

Se planeó emplear un periodo de tiempo de un año para la evaluación y medición, de modo que pudiera transcurrir el tiempo suficiente para que se efectuara y se estabilizara un poco cualquier cambio.

Se decidió utilizar los servicios de un consultor externo con el grupo experimental y tener un esfuerzo de investigación independiente, llevado a cabo por otra organización externa.

Se le pediría a la gerencia que apoyara este proyecto modelo específico y que se comprometiera a estudiar sus resultados.

Los componentes de este proyecto guía fueron los siguientes:

En la división de fondos de la organización había tres grupos cuyo trabajo era sumamente interdependiente. Las relaciones y la efectividad del trabajo no eran muy satisfactorias en ninguno de estos grupos. Además, cada grupo había vinculado un staff de especialistas en métodos cuya función era tratar de ayudar al grupo a mejorar sus métodos de trabajo. Como parte de un ---

plan de todo el Banco, gran parte del trabajo que en ese momento se manejaba mediante un equipo de contabilidad mecanizada, se iba a pasar a un computador. El grupo de métodos tenía la tarea específica de instalar el computador y actuar en el grupo de operaciones.

Se decidió emprender un proyecto de un año con un equipo compuesto por las gerencias de estos dos grupos. Los objetivos propuestos eran mejorar su efectividad operativa como unidad de solución de problemas y facilitar la introducción del computador en operaciones de fondos mutuos.

El equipo comprometido en el proyecto modelo estaba formado por nueve gerentes del grupo de métodos, llamaremos a este grupo el "equipo experimental". Los pasos tomados con el equipo experimental incluyeron la preparación planeada de los individuos y del equipo antes de la primera de tres reuniones fuera de la empresa que se programaron.

1. Cada uno de los miembros del equipo asistió a un laboratorio de entrenamiento en sensibilización.
2. Los miembros del equipo se reunieron con el consultor durante medio día. El describió los objetivos del proyecto y los posibles resultados. Le pidió a cada miembro del grupo experimental, presentarle una carta anónima enumerando los obstáculos para un funcionamiento más efectivo del equipo, del ambiente que circundaba al equipo y de todo el Banco.

3. El consultor organizó la información de las cartas como base para un análisis inicial con el equipo.
4. En seguida, el equipo partió para su primera conferencia de fin de semana. El consultor inició la reunión dando un resumen de la información de las cartas.

Luego, el grupo revisó la lista de problemas, estableció prioridades y comenzó a trabajar con ellas. Estos problemas incluyeron asuntos tales como:

- a) Estilo del supervisor del grupo.
- b) Relaciones entre su supervisor y sus jefes de sección.
- c) Relaciones entre el grupo de operaciones y los especialistas en métodos.
- d) Es status (percibido como bajo) de este grupo, en comparación con el de otros grupos del Banco.
- e) Las relaciones entre este grupo y la gerencia del Banco.

Como resultado de la participación individual en el entrenamiento en sensibilización y a causa del gran número de problemas reales y el hecho de la reunión, hubo un gran compromiso de parte de los miembros para confrontar los problemas y tratar de mejorar el estado de los asuntos. Las discusiones fueron francas, abiertas y algunas veces dolorosas.

Al finalizar el fin de semana el grupo había decidido:

- a) Continuar reuniéndose mensualmente en el Banco (sin un consultor).
- b) Constituir tres grupos de trabajo para trabajar en algunos problemas internos.
- c) Hacer que el supervisor de operaciones convoque una reunión con sus dos contrapartes para poner en marcha un mecanismo de comunicaciones interdepartamentales.
- d) Hacer contacto con la oficina central de personal para obtener ayuda -- con el fin de resolver algunos problemas de métodos de personal.

5. El equipo se reunió mensualmente y llevó a cabo la mayoría de sus planes de acción.

6. Seis meses más tarde, se llevó a cabo la segunda conferencia de un fin de semana con la asistencia del consultor. Esta reunión fue planeada por el equipo. Tenía una agenda de problemas de prioridad que requería más tiempo del que se disponía en las reuniones mensuales. Trabajaron en la agenda y fijaron planes de acción para los siguientes seis meses. Una decisión fue suspender las reuniones del grupo. Se designó un comité de gobierno de tres personas con autoridad para nombrar-- de entre los miembros grupos de trabajo de "recursos" para trabajar en problemas concretos.

7. Todo el grupo se reunió de nuevo con el consultor, seis meses más tarde, para revisar el trabajo del año y calcular necesidades futuras. Decidieron que no había necesidad de más reuniones durante un año, porque adecuados grupos de trabajo estaban manejándolo. Se determinó que existía una necesidad de reunirse en forma de grupo con el equipo de administración, para trabajar en los métodos para aumentar la colaboración y comunicación entre las dos organizaciones.

Un equipo de una universidad realizó la investigación, la cual constaba de los siguientes componentes:

1. Los subordinados de los miembros del equipo experimental y de los homólogos de los equipos de control, fueron entrevistados en relación con sus actitudes hacia la organización, su sección y el comportamiento de sus jefes. Estas entrevistas se llevaron a cabo antes de la primera reunión del equipo y un año después.
2. Al final del año, se entrevistó a los miembros del equipo en relación con los cambios que ellos habían visto efectuarse y sus causas.
3. El funcionario encargado del área de trabajo que incluía el equipo experimental y los equipos homólogos fue entrevistado antes y después en relación con la efectividad de cada uno de los grupos.

4. Se entrevistó, antes y después, a otros gerentes de niveles más-- altos, que tenían contacto periódico con el grupo experimental, - en relación con sus percepciones de la efectividad del grupo.
5. Se registraron medidas de productividad, tales como el éxodo del personal y medidas de trabajo, tanto del grupo experimental como del de control.
6. El consultor escribió un informe al final del año acerca de sus - observaciones sobre los cambios.

Un miembro del equipo universitario elaboró un informe que fue presentado a la gerencia del Banco.

Este informe señalaba algunos cambios dramáticos en la efectividad -- del grupo experimental, su productividad y sus métodos de trabajo. Como - consecuencia, los otros dos grupos de la división interrelacionados, iniciaron programas similares de desarrollo de equipos. Los líderes de los - tres grupos interrelacionados se constituyeron en un equipo de gerencia -- permanente con fines de coordinación.

Se desarrolló un equipo similar en el nivel de la sección de gerencia entre las tres unidades. Se establecieron otros nuevos mecanismos de comunicación entre las organizaciones. El grupo original y uno de los otros -- sostuvieron una reunión intergrupala para trabajar a fondo en algunos pro--

blemas de relaciones que habían surgido de los dos programas individuales de desarrollo de equipos. Estos dos grupos se reunieron después con representantes del tercer grupo para resolver algunos problemas adicionales de relaciones y de procedimientos.

Se establecieron nuevas relaciones entre esta división y el staff formal del Banco, en concreto, el departamento de Personal.

Un año después de finalizar el experimento los treinta gerentes más altos de la organización partieron para un seminario de gerencia de cuatro días para considerar su propio funcionamiento y sus efectos en los esfuerzos totales del Banco.

Se instituyó un programa de entrenamiento de administración de todo el Banco, incluyendo el cuadro gerencial Grid y entrenamiento en laboratorio.

Un resultado importante fue que la alta gerencia, la cual no era accesible a través de ninguna de las primeras estrategias, vio (basada en gran parte en los resultados del esfuerzo del proyecto modelo y los cambios que produjo) la necesidad de realizar exámenes de su estrategia administrativa, a nivel de todo el Banco. 3

3. Tercer caso:

Richard Beckhard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. Págs. de la 85 a la 93. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973

IV.3. FORMAS DE INTERVENCIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS.

Los casos prácticos que se expusieron en el punto anterior, son los casos que se apegan más a las características de las Instituciones de Seguros en México en cuanto a la problemática que presentan; aparte de que son proyectos que se realizaron dentro de instituciones que llevan a cabo operaciones similares.

El primer caso, se seleccionó, ya que es un proyecto que se realizó dentro de una Institución de Seguros en la ciudad de Nueva York, por ser una aseguradora, las operaciones que lleva a cabo son similares a las de las Instituciones de Seguros en México, esto nos da la idea de las necesidades de entrenamiento y desarrollo que requiere una aseguradora, considerando métodos de DD.

El programa inicial que los consultores habían elaborado no estaba plenamente enfocado a un programa de DD, pero el comportamiento que fue adquiriendo la intervención dio origen al programa de DD que se realizó en la organización.

Este proyecto nos da la pauta para iniciar una intervención de DD en las aseguradoras, ya que muestra como una intervención tradicional de entrenamiento, puede servir de base para los programas más innovativos en la resolución de los problemas organizacionales.

En este primer caso, se hace una descripción de la forma en que es necesario conocer la organización, su historia, su personal, su organización, etc., así como la forma de darse a conocer el consultor, dentro de la organización.

Al estar familiarizado tanto con la organización como con el personal, realizó la detección de los problemas; uno de los problemas que se detectó y que dio como origen la introducción del DO en esta institución, fue que se estructura administrativa estaba compuesta por gente promovida, es decir conservaban la tradición de ascender al mejor trabajador a los puestos de supervisor, por lo que era necesario conscientizar a esta gente, de la importancia que representaba el ocupar un puesto de supervisor, así como de las habilidades y conocimientos que debía tener, esto era necesario para que tuviera éxito el esfuerzo de desarrollo administrativo que se tenía planeado llevar a cabo.

Al tener conocimiento de los problemas, se realiza la etapa de convencimiento del presidente para obtener su aprobación al esfuerzo educativo de los administradores, al contar con esta aprobación se realizan pruebas para obtener retroinformación y de esta forma ajustar el programa para poder ser presentado a las altas directivas.

En este caso la prueba se realizó con algunos mandos medios, en virtud de que eran los puestos a los que estaba dirigido el programa, con esta prueba -- prácticamente se había hecho a andar el programa, ya que con la retroinformación que habían obtenido, los consultores realizaron la presentación a las altas directivas y posteriormente comentaron con los mandos medios; las modificaciones que le hicieron al informe y la forma de cómo había sido recibido éste por las altas directivas.

El resultado más importante que obtuvieron del informe fue "poner el es -

fuerzo de educación planeado en perspectiva, en términos del esfuerzo total de desarrollo administrativo para los actuales ejecutivos y los futuros. Los datos recogidos en este tipo de proyección de recursos humanos ponen a los administradores en pie firme para tomar decisiones respecto al desarrollo y utilización de los recursos humanos".⁴

Las instituciones de México requieren de programas que contemplan todos - estos aspectos, para que de esta forma realicen un desarrollo administrativo - de sus actuales ejecutivos y los futuros, además de que, con esto cuentan con bases para tomar decisiones respecto al desarrollo y utilización de sus recursos humanos.

Este caso describe el programa y la forma en que se realizó el esfuerzo - de educación administrativa que los llevó a los resultados antes mencionados. El programa está basado en casos prácticos, los cuales se seleccionaron en función a la información técnica que dominaban los participantes, dándole una --- gran importancia a los problemas reales de la organización para hacer más realista y menos teórico el programa. Se discuten estos casos en grupos y se elaboró un informe de retroalimentación.

Se llenaron unos cuestionarios para visualizar las diferentes posiciones - de los grupos (el de las altas directivas y el de los mandos medios), este --- cuestionario es "los factores que me motivan", es un instrumento de motivación utilizado en el programa de educación administrativa. En estos cuestionarios - se muestra la importancia que cada nivel le da a cada uno de los factores moti

4. J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*
Pág. 158
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977

vacionales que se enlistan en este, [cuadro 7]. De esta forma se va conociendo la perspectiva de cada uno de los integrantes de la institución, así como los puntos a los que se debe dar una mayor atención.

Otra información significativa que se obtuvo fue el hecho de que los mandos medios sentían que ellos no podían confrontar a las altas directivas. Con esto se detectó una falla en la comunicación entre estos niveles, lo que con frecuencia sucede en las Instituciones de Seguros en México; en este caso los consultores sirvieron de medio de comunicación y a la manera de sentir de ellos estos datos les daban la oportunidad de entrar a un esfuerzo de Desarrollo Organizacional a nivel total.

En cuanto a las figuras que se exponen, relacionadas con la estructura tradicional y la estructura en acción, las Instituciones de Seguros en México, presentan una estructura tradicional y forman grupos funcionales dentro de la organización, los que constituyen las "unidades de comprensión", los "enlaces", se presentan desde los niveles directivos, gerenciales y mandos medios, estos "enlaces" representan el éxito de la comunicación vertical, la claridad de los objetivos, etc.

En la presentación que realizaron los consultores del informe a las altas directivas, lograron que estuvieran de acuerdo en que existía un problema, el presidente solicitó las sugerencias de cada uno de los problemas por escrito.

La propuesta escrita sugería la formación de equipos y la administración-

por objetivos. Su plan era reunirse con las unidades de comprensión con el fin de establecer los objetivos. Al no incluir la forma de realizar estas reuniones se rechazó.

Al ser rechazada la propuesta corrigieron el programa, agregando las unidades de comprensión y los enlaces, relataron ejemplos de objetivos empresariales. Diseñaron una serie de reuniones de fijación de objetivos. Preparados con todo el material se reunieron con el presidente y obtuvieron la autorización.

El segundo caso que se seleccionó, es un caso que habla de una serie de experiencia sobre DO en los Bancos que ha tenido Theodore Scott, con estas experiencias de DO en los Bancos, se describen programas que se elaboraron para que tuvieran éxito estas intervenciones. En éstas se muestra que cada caso tiene "su propio acopio de recursos del tipo de evaluación de méritos. Enriquecimiento del trabajo, resolución de problemas y toma de decisiones, análisis transaccional y planeación".⁵

Theodore Scott, presenta un esquema alternativo de desarrollo, en el cual menciona algunos de los síntomas que dan origen al DO y la forma en que el área de entrenamiento interviene.

En el primer ejemplo que se tomó, nos muestra una guía de planeación y evaluación del proyecto de DO, en la que especifica los objetivos tanto específicos como del programa, tiempo que se empleará, los resultados que se deben

5. J. Jennings Martin, *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*
Pág. 138
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977

ir obteniendo para lograr el objetivo clave y las fechas en que debe quedar -- completo. Este programa sirvió de aliciente para que otras unidades solicitaran una mayor ayuda del grupo de DO.

El segundo ejemplo; también expone el programa que se estableció y el -- cual específica, nombre del proyecto, objetivo de éste, énfasis principal que se debe hacer dentro de la intervención, factores de medición y procedimientos. En este ejemplo se involucra a toda la corporación en el desarrollo de los instrumentos utilizados, en la especificación de las características de la organización a un nivel particular, en la resolución de los problemas identificados, en comunicar los resultados a todos los empleados y en la determinación de lo positivo y lo que necesita cambio, esto se desarrolló a través de un grupo de trabajo, el cual incluye a los representantes de cada nivel.

El tercer ejemplo, muestra un programa el cual también especifica el nombre del programa, el objetivo, énfasis principal, factores de medición y procedimiento. En este ejemplo se comenta que los problemas en los Bancos, en la utilización adecuada de recursos humanos, de las comunicaciones y la moral de los empleados son tan grandes que la intervención en cualquier área causa un -- impacto de valor para el personal de línea. Este ejemplo trata un problema de conflicto personal, en el cual intervienen las partes afectadas y un consultor, el consultor participa como mediador, para mejorar las relaciones de trabajo -- entre dos personas.

El tercer caso que se seleccionó, es un caso de adaptación creativa a un-

nuevo ambiente describiendo también "la utilización de un proyecto modelo como estrategia para iniciar y desarrollar un cambio total de la empresa".⁶

Este caso se desarrolló en un Banco. Y lo exponen estructurándolo de la siguiente forma:

- *Antecedentes
- *Necesidades
- *Diagnostico Inicial y Estrategia
- *Realizaciones
- *Medición del Proyecto y
- *Resultados.

Este caso expone un proyecto en el que se enfrentaron a un alto grado de resistencia en la alta gerencia y particularmente en la gerencia media, por lo que, los consultores consideraron y ensayaron muchas estrategias para convencer primeramente a la alta gerencia, para que examinara sus propias actitudes, estilos, comportamiento y filosofía y que de esta forma se produjera un mejoramiento real en el medio.

Este caso se desarrolló con la intervención de un "grupo experimental", - un par de grupos de control, esto fue para que la alta gerencia tuviera una ba

6. Richard Beardard. Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. Pág. 85
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973

se para determinar los efectos sobre el desempeño y la productividad, también intervino un consultor externo que participó con el grupo experimental, aparte de la gerencia de personal. Se planeó realizar en un periodo de un año. Entre los resultados más significativos que se lograron están:

- *Algunos cambios dramáticos en la efectividad del grupo experimental, su productividad y sus métodos de trabajo.
- *Los dos grupos modelos iniciaron programas similares de desarrollo de equipos.
- *La alta gerencia vio la necesidad de realizar exámenes de su estrategia administrativa, a nivel de todo el Banco.

Estos casos que se seleccionaron presentan métodos de DO que pueden servir como pauta para cualquier tipo de intervención que se quiera hacer dentro de una Institución de Seguros en México, ya que cada uno presenta una problemática diferente, pero en los tres se obtuvieron los resultados deseados.

El primer caso, se comentó ampliamente, en virtud de que es un caso que se llevó a cabo dentro de una Institución de Seguros, por lo que era el que nos podría proporcionar una información más cercana a las necesidades de las Instituciones de Seguros en México, además de que muestra la manera de aprovechar todas las oportunidades para poder intervenir en un esfuerzo de DO a nivel total.

El segundo caso se seleccionó, porque aparte de exponer casos concretos, presenta la forma más práctica para elaborar un programa de DO, así como la guía para poder tener un control de los objetivos, tiempos y resultados del programa, o sea una guía de planeación y valuación del proyecto. Representando una herramienta muy valiosa para cualquier intervención de DO que se haga en las organizaciones.

El tercer caso se seleccionó, porque es un caso que presentó una mayor resistencia al cambio en todos los niveles y fue la intervención que planeó un cambio total en la organización.

Prácticamente en los tres casos se logró un cambio total de la organización, por lo que realizando las adecuaciones pertinentes se puede aplicar cualquiera de los programas a las Instituciones de Seguros en México. Estas presentan problemas similares a los que se expusieron, básicamente de comunicación y motivación, por lo que considerando como base estos casos, una adecuada recopilación de datos de las Instituciones de Seguros en México, esto para elaborar un diagnóstico preciso, un programa de educación administrativo y una adecuada dinámica organizacional, se podrá hacer una intervención exitosa en las Instituciones de Seguros en México.

IV.4. EL CONSULTOR SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La participación del consultor o practicante de DO varía apreciablemente de una organización a otra. Su participación va en función de las personas -- que intervienen y de la situación. El practicante de DO debe tener amplios conocimientos en las ciencias del comportamiento, en virtud de que el DO es esencialmente la aplicación de las ciencias del comportamiento a las necesidades organizacionales.

Dentro de las habilidades y conocimientos del agente de cambio están, según Partin:

Area Núm. 1 De Habilidades

Definición por parte del agente de cambio de sus motivos personales y de su relación con el sujeto de cambio.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

Area Núm. 2 De Habilidades

Ayudar al sujeto de cambio a tomar conciencia de la necesidad de hacerlo y del proceso de diagnóstico.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

Area Núm. 3 De Habilidades

Diagnóstico conjunto entre quien induce el cambio y el sujeto de cambio - en relación con la situación, el comportamiento, el grado de comprensión, los sentimientos y el desempeño por modificar.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

Area Núm. 4 De Habilidades

Decidir sobre el problema, involucrar a otros en esta decisión, planear y desarrollar la acción.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

Area Núm. 5 De Habilidades

Llevar el plan adelante con éxito y en forma productiva.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

Area Núm. 6 De Habilidades

Evaluación y verificación del progreso del sujeto de cambio, de los métodos de trabajo y de las relaciones humanas.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

Area Núm. 7 De Habilidades

Asegurar la continuidad, la difusión, el mantenimiento y la transferencia.

Siguen algunas habilidades y conceptos necesarios para este aspecto del cambio.

En resumen, el agente de cambio necesita conocer a las personas (comportamiento individual) y a las organizaciones (comportamiento organizacional). La manera de aplicar este conocimiento es función de su habilidad y del papel que desempeña en la organización.

Va sea que el papel sea nuevo para una persona o tanto la persona como el papel son nuevos para la organización, debe establecer su credibilidad en la organización. Esto se puede hacer de muchas maneras. En general, el primer intento debe ser una actividad que involucre poco riesgo y con la alta probabilidad de Éxito. En una actividad nueva de DO, el problema de lograr clientes-

es serio. Con frecuencia implica la "venta" de sí mismo y de los conceptos de DO. Esto ha de estar precedido por un análisis, de quien quiere ser el practicante de DO, de los problemas existentes en los cuales cree que podría ayudar. El siguiente paso es entrar en el grupo cliente para discutir la posibilidad de su participación en un asunto que "pique" lo suficientemente al grupo cliente como para que sus miembros quieran hacer algo al respecto. Al seleccionar los clientes potenciales es de importancia estratégica escoger individuos o -- grupos con influencia en la organización. Una vez lograda una buena dosis de credibilidad se puede comenzar a pensar en un esfuerzo de cambio a largo plazo que involucre a toda la organización o a buena parte de ella.

Este proceso se acelera con frecuencia mediante la instauración de un programa a gran escala que involucra consultores externos de DO con suficientes credenciales como para darle prestigio al programa y a la función del DO.

Para el establecimiento de cualquier función de DO es básica la percepción que la organización tenga del practicante de DO como persona.

Las características personales y las habilidades pueden variar ampliamente pero uno debe ser capaz de que se le perciba como útil. El practicante de DO deberá reconocer sus propios valores y los de la organización a la que sirve.

La naturaleza del trabajo de DO es tal que las personas con una buena dosis de confianza personal pueden funcionar en forma eficaz en muchos medios --

diferentes. Establecer un papel de DO aún es un arte y no ciencia.⁷

En términos generales, la función del consultor es sensibilizar al cliente en cuanto a lo que ocurre al rededor de él, dentro de él y entre él y otras personas, y al mismo tiempo explicarle que clase de ayuda le puede proporcionar.

Posteriormente debe establecer una confianza en la organización para que "crean" en él. En seguida discute con el cliente su participación en cuanto a las mejoras que deben hacerse y la forma de hacerlas.

Para esto tiene que lograr que el cliente, vea por sí mismo el problema, participe en el diagnóstico y en la formulación de las soluciones.

Para que la intervención tenga éxito, el consultor debe ser experto en diagnosticar y en la forma de establecer efectivas relaciones con los clientes.

Cuando el consultor cubre satisfactoriamente estos requisitos, tiene una mayor posibilidad de realizar exitosamente una intervención de DO, que involucre a toda la organización.

7. J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*
Págs. de la 23 a la 27
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977

C A P I T U L O V .

V. NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Como se mencionó en el capítulo anterior, que algunas Instituciones de Seguros en México están iniciando la práctica de programas de DO en su organización, estos programas hasta el momento han tenido éxito, por lo que se consideró la estructura que están utilizando; estas organizaciones cuentan con una consultoría interna y una consultoría externa.

Estas instituciones operan bajo una estructura tradicional, con una unidad de organización a nivel staff; la mayoría de las aseguradoras cuentan con una unidad de organización; dentro de esta unidad se creó la consultoría interna, con asesoría de una consultoría externa especializada en programas de DO.

Se consideró la estructura de estas instituciones, en virtud de que son organizaciones que están instaladas en México y además manejan el ramo del seguro.

La mayoría de los libros consultados, ubican a los consultores internos dentro del departamento de personal y cuentan también con consultores externos, los cuales prestan asesoría en la elaboración de los programas que se van a llevar a cabo.

El hecho de contar con una consultoría interna, a ocasionado una buena -

aceptación entre todos los integrantes de la institución, en cuanto a los programas de DO, la consultoría externa tiene como objetivo la asesoría y capacitación de los consultores internos, los cuales apenas se están iniciando en experiencias de este tipo.

Se consideró que es conveniente, que para practicar programas de DO dentro de las Instituciones de Seguros en México, se ubique una consultoría interna dentro de la unidad de organización, ya que la experiencia que han tenido las instituciones que han empezado a introducir programas de DO a sido exitoso, aparte de que la unidad de organización en todas las instituciones, conocen el movimiento de toda la organización y conocen toda la problemática en cuanto al desarrollo de ésta y en cuanto a las necesidades tanto de recursos humanos, como de recursos materiales.

En virtud de que toda la estructura es importante para la eficacia de todas las instituciones, es necesario definir la cultura de la organización, para que de esta forma sean efectivos los directivos, ya que la estructura proporciona la coordinación e integración de esfuerzos y al mismo tiempo estimula la independencia esencial en las divisiones, departamentos, etc., y también ofrece la oportunidad de la toma de decisiones a nivel local. Por estas razones, es también necesario considerar que no todas las estructuras son iguales, ni tampoco tienen la misma eficacia, por lo que cada institución requiere de programas diferentes que cubran sus necesidades y que les proporcionen la oportunidad de lograr los resultados específicos deseados.

El objetivo de practicar programas de VO dentro de las Instituciones de Seguros, es proporcionar una herramienta más de educación, que les ayude a-- cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales, pa-- ra que de esta forma acepten y se adapten a nuevas tecnologías, mercados y - retos, así como a todos los cambios que deben enfrentar constantemente y así poder sobrevivir en el ambiente dinámico y variable en el que se desenvuel-- ven.

Todas las Instituciones tienden a buscar una organización sana, por lo que en seguida se mencionan algunas características, que según Jack K. --- Fordyce y Raymond Weil son manifestaciones de la dirección hacia donde una - organización debe ir:

1. Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y hay un flujo de energía fuerte y consistente hacia estos objetivos.
2. Las personas se sienten libres de mostrar que se dan cuenta de las dificultades, pues esperan que los problemas sean manejados abierta mente y se sienten optimistas de que podrán resolverse.
3. La solución de problemas es altamente pragmático. Al atacar los -- problemas las personas trabajan informalmente, no se preocupan por el status, por su territorio, ni por preguntarse qué va a pensar la alta gerencia. Al jefe frecuentemente se le confronta. Se tolera el comportamiento no conformista.

4. La responsabilidad en la toma de decisiones está determinada por--- factores tales como habilidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad de información, carga de trabajo, tiempo y requerimientos-- de desarrollo profesional y gerencial. El nivel organizacional como tal no es considerado un factor determinante.
5. Hay un notable sentido de trabajo de equipo en la planeación, en la ejecución y en la disciplina; en resumen, la responsabilidad se comparte.
6. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización son respetados.
7. El rango de problemas tratados incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
8. Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Se manejan con efectividad y abiertamente. Las personas dicen lo que quieren y esperan que los demás --- hagan lo mismo.
9. Hay una gran cantidad de aprendizaje en el trabajo, por la disponibilidad de dar, buscar y usar retroinformación y consejo. Las personas se ven a sí mismas y a los demás como capaces de un crecimiento y desarrollo personal significativos.

10. El liderazgo es flexible, cambiando de estilo y de personas de acuerdo con la situación.
11. Hay un alto grado de confianza entre las personas y un sentido de libertad y de responsabilidad mutuas. Las personas generalmente saben qué es importante para la organización y qué no lo es.
12. El riesgo es aceptado como una condición del crecimiento y del cambio.
13. La mala actuación es confrontada y se busca una solución conjunta.
14. La estructura, los procedimientos y las políticas de la organización están diseñados para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo y para proteger la salud organizacional a largo plazo; no para asignar deberes a cada burócrata. Además, es posible modificar con facilidad tales políticas, procedimientos y estructura.
15. Hay un gran sentido del orden y, sin embargo, también hay un alto grado de innovación. Se revisan los viejos métodos y, generalmente, si así es necesario, se hacen a un lado. 1.

V.1. DINAMICA ORGANIZACIONAL.

Como ya se mencionó anteriormente todas las estructuras son diferentes, algunas son más eficaces que otras, por esto, es necesario crear programas-específicos para cada organización.

En este punto se expone un tipo de dinámica organizacional que puede servir como pauta a las Instituciones de Seguros en México, en ningún momento se trata de dar una dinámica que deba cumplirse al pie de la letra, sino se trata de dar una idea de como se iniciarla una intervención de DO, y como se controlarla.

Una de las principales formas utilizadas por el DO para realizar el cambio son las juntas, las cuales contemplan la participación conjunta de todas las partes afectadas en el cambio.

En seguida se exponen los diez tipos de juntas más usuales, estas se mencionan en forma secuencial, el orden en que se mencionan, es el que se usa con más frecuencia.

Los primeros cinco tipos de juntas estan enfocados en la elaboración de diagnóstico de la situación actual.

Los cuatro siguientes se enfocan al cambio en sí de la organización. Y finalmente la junta de seguimiento, la cual es muy útil, ya que es ésta se-

NOTAS SOBRE EL MAPA 1

1. Ejemplos de metas:

Mejorar su propio desempeño gerencial.

Mejorar el desempeño gerencial de otras personas en su organización.

Controlar mejor los costos.

Mejorar las normas de servicios al cliente.

Integrar las funciones relacionadas dentro de una organización.

Introducir nuevas ideas, métodos, tecnología.

Cambiar el rol de una organización.

Entrar a nuevos mercados.

Aumentar la productividad.

2. Ejemplo, solución: "Necesitamos Desarrollo Gerencial".

Problema: Los gerentes del nivel bajo no parecen estar altamente motivados.

Comentarios: Saltar a una solución frecuentemente lleva a un diagnóstico incompleto y a unas alternativas limitadas para resolver el problema. En este caso, si es posible establecer las condiciones -- (por ejemplo, una junta de formación de equipo) en que los gerentes-

del nivel bajo se sientan libres para hablar sobre lo que los está frustrando, puede salir a la luz la verdadera naturaleza del problema y las alternativas adicionales. Buena parte de la dificultad puede estar en lo que usted está haciendo o no está haciendo.

3. El uso de los métodos de DO puede ocasionar que personas en otras -- partes de la organización "alcan las cejas". Usted está entrometiéndose con la cultura establecida.
4. En muchas organizaciones la oficina de personal es un buen lugar en donde empezar a buscar.
5. Sus primeras metas de cambio serán más claras a medida que usted proceda, También cambiarán a medida que se aprende más acerca de lo que ocurre, y los demás contribuyen con nuevas ideas y alternativas.
6. Un paso opcional seductor, pero se pierde la oportunidad de desarrollar un mejor mapa del cambio.
7. Aquellos con la información que usted necesita; aquellos con poder para afectar el resultado del intento de cambio; aquellos que pueden -- contribuir con ideas y recursos.
8. Si usted usa el mapa 4, necesitará volver a pensar en esto.

9. *Tiempo opcional: antes de empezar este procedimiento o antes de empezar el mapa 2 ó el mapa 3.*

NOTAS SOBRE EL MAPA 4

1. Ejemplo: El desarrollo de un programa de educación para maestros.

Otros ejemplos: Cambio en la estructura Gerencial Superior, en las relaciones de la oficina matriz con las sucursales o en el sistema de información de su organización.

Para crear la estrategia de cambio no podemos ofrecer mapas precisos. Sin embargo, hay varios principios guías que se presentan más adelante.

- a) Procure trabajar con las personas afectadas con el cambio, las que tienen ideas, poder e interés. ¡Enlace!
- b) Empiece el enlace pronto. La forma como se planea el cambio afecta la forma como se lleva a cabo.
- c) No espere que otros se interesen en lo que usted quiere a menos que esté dispuesto a tomar en cuenta seriamente lo que ellos quieren.
- d) Incluya juntas de un tipo que mejore la calidad de las relaciones personales (como la junta de formación de equipos). Esto no es necesario en todos los casos.

e) Recuerde que el cambio en las organizaciones humanas no puede --
planearse en detalle de principio a fin. Planee una estrategia -
general, de un paso y observe dónde está antes de continuar, mo-
dificando los detalles del plan a medida que avanza.

f) Suministre retroinformación dentro del sistema y hacia el siste-
ma; la junta de formación de equipo intergrupala.

g) ¿Ayudará la idea de la "No organización"?

2. Ejemplo: Revitalización de una división en una Compañía de Ingenie-
ría.

Otros ejemplos: Mejorar las comunicaciones a través de toda la orga-
nización o cambiar el estilo gerencial de la teoría X a la teoría Y.

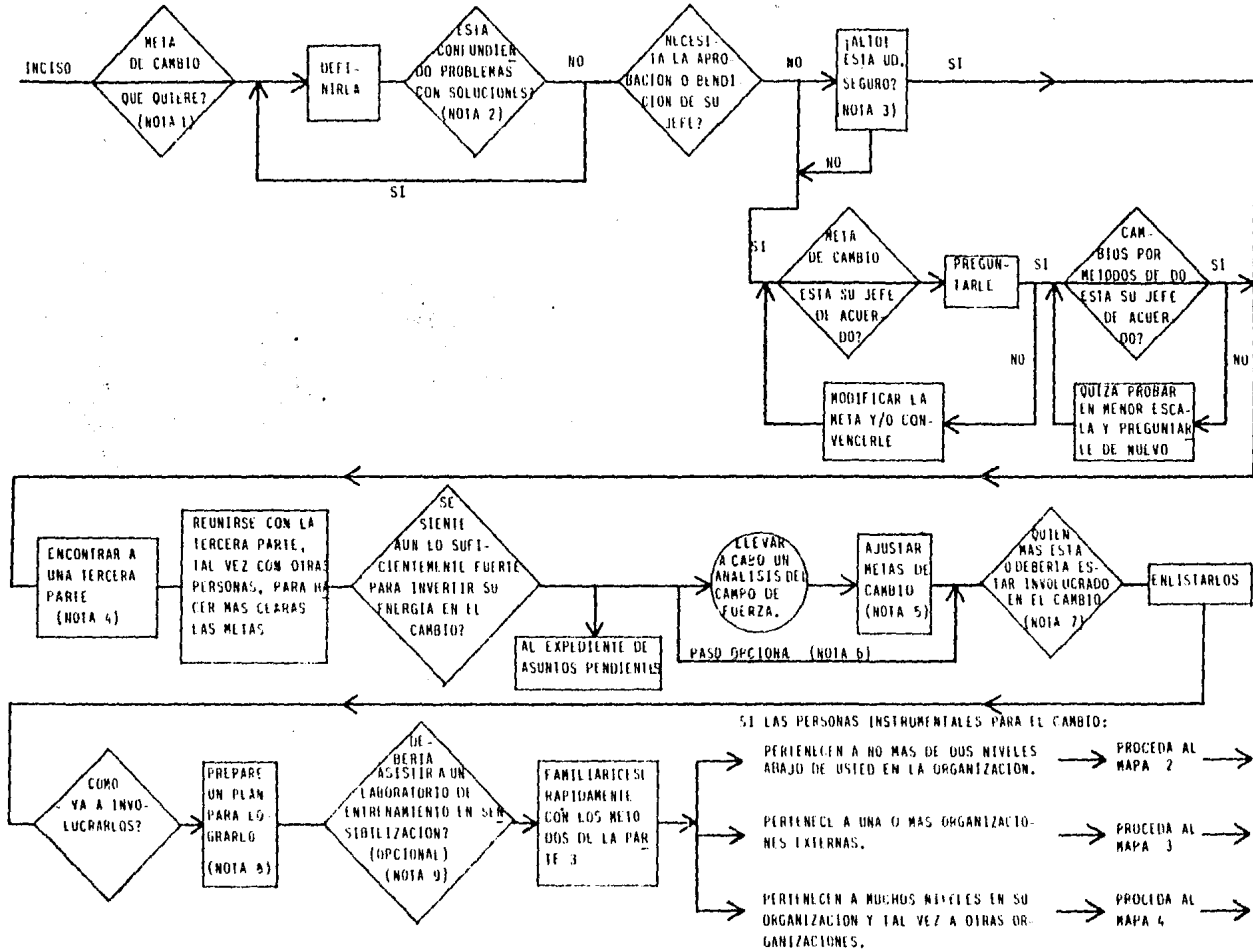
Agregue los siguientes principios a la nota 1:

a) No haga mucho ruido acerca de los cambios que espera hacer {las-
acciones hablan en voz más alta que las palabras}. Pero en sus-
contactos personales aclare que usted está abierto al cambio, in-
cluyéndose usted mismo.

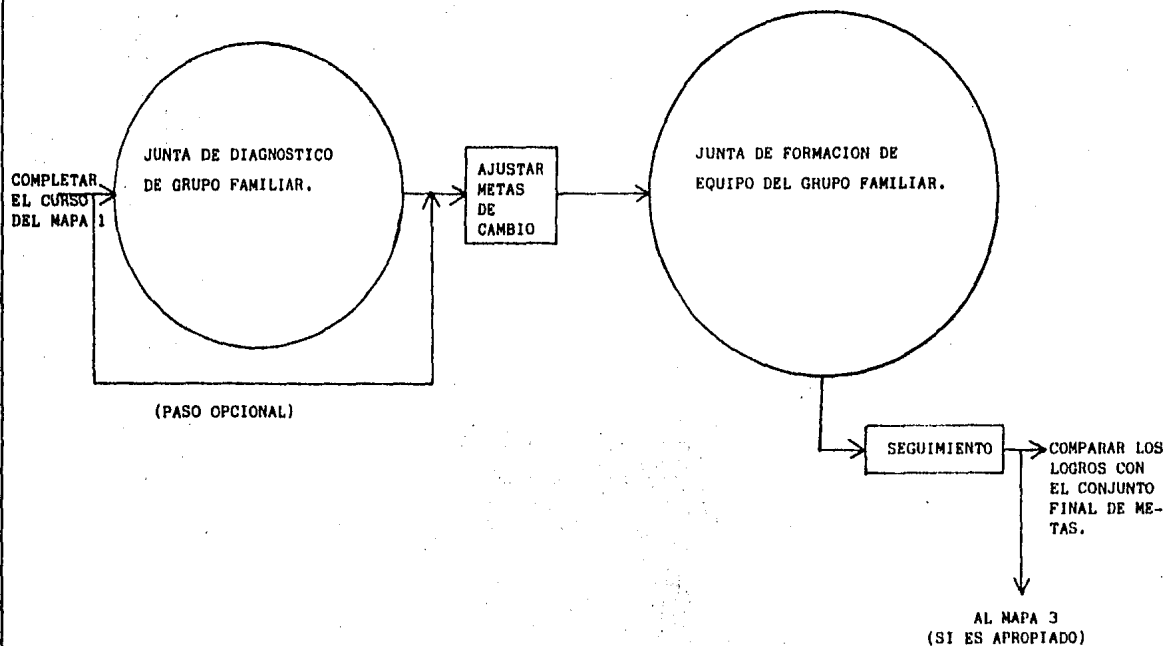
b) Empiece tan cerca de la cima como sea posible.

- c] Trabaje primero con los gerentes y los grupos que están más interesados en el cambio, para así tener ejemplos tempranos del cambio exitoso.
 - d] Asegurese lo más posible de que quienes usen los métodos de DO lo hacen porque realmente quieren hacerlo; de otra manera no funcionará.
 - e] Suministre más reaprendizaje que el apenas "adecuado".
 - f] Haga que su tercera parte ponga a la disposición de los gerentes dos tipos de entrenamiento: ejercicios "basados en la experiencia", que les ayudarán a prepararse para el mundo del DO y entrenamiento en los métodos de DO.
 - g] Haga un caso apropiado del entrenamiento en sensibilización.
3. Triste pero cierto. En algunos casos no vale la pena el esfuerzo.

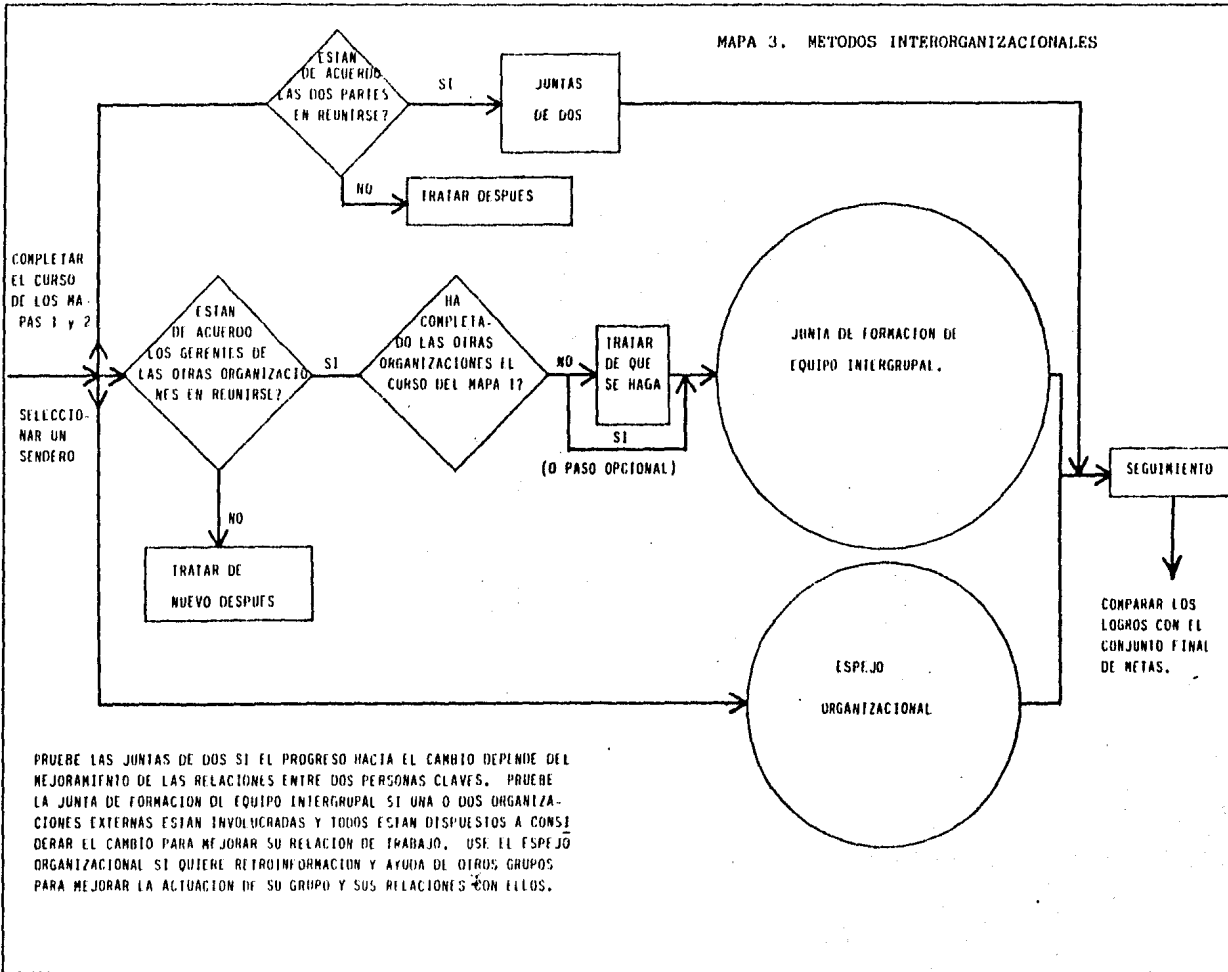
MAPA 1. EL CAMBIO COMUN (TIPICO)



MAPA 2. DENTRO DE UNA PEQUEÑA ORGANIZACION

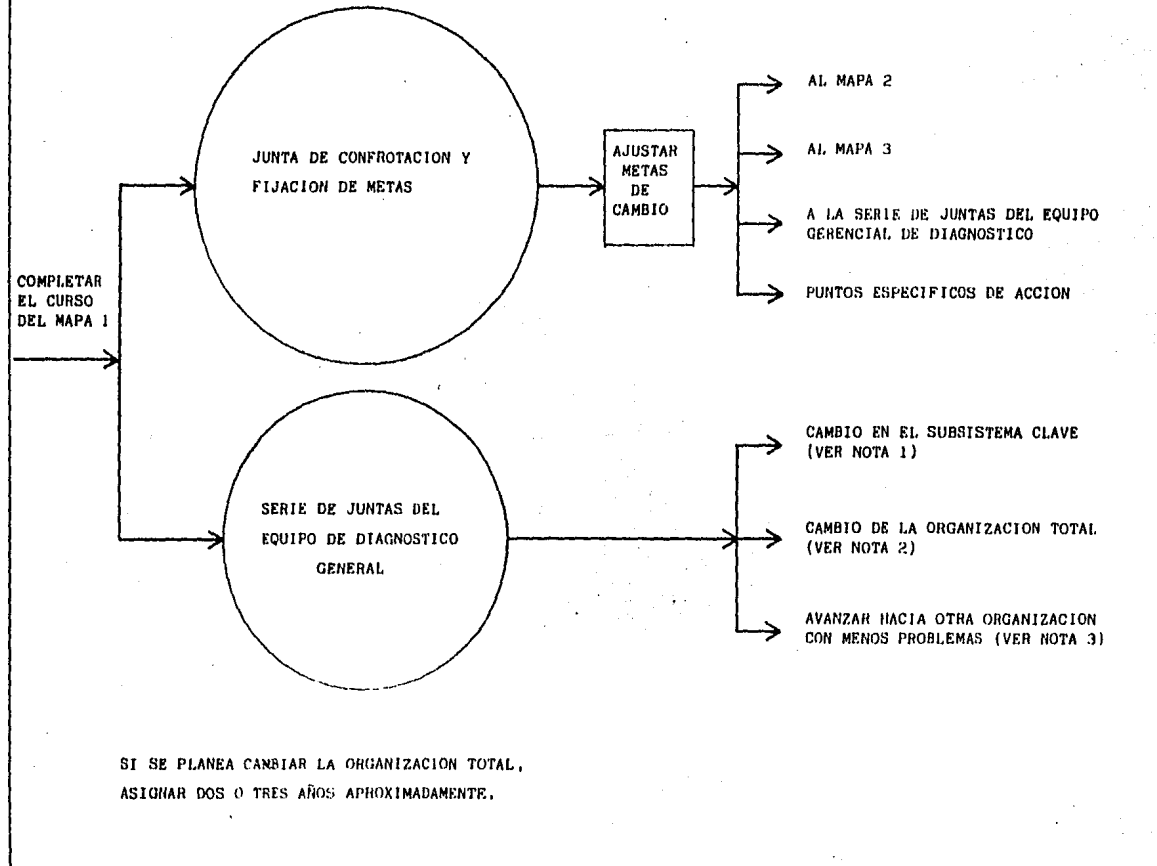


MAPA 3. METODOS INTERORGANIZACIONALES



PRUEBE LAS JUNTAS DE DOS SI EL PROGRESO HACIA EL CAMBIO DEPENDE DEL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES ENTRE DOS PERSONAS CLAVES. PRUEBE LA JUNTA DE FORMACION DEL EQUIPO INTERGRUPAL SI UNA O DOS ORGANIZACIONES EXTERNAS ESTAN INVOLUCRADAS Y TODOS ESTAN DISPUESTOS A CONSIDERAR EL CAMBIO PARA MEJORAR SU RELACION DE TRABAJO. USE EL ESPEJO ORGANIZACIONAL SI QUIERE RETROINFORMACION Y AYUDA DE OTROS GRUPOS PARA MEJORAR LA ACTUACION DE SU GRUPO Y SUS RELACIONES CON ELLOS.

MAPA 4. PARA ORGANIZACIONES MAS GRANDES



hace una revisión de todo lo avanzado, de todos los resultados y el comportamiento del cambio.

La secuencia que se les dio es, las primeras que son para determinar el diagnóstico, fijar las metas, revisar la situación que prevalece, para definir la problemática y buscar las soluciones.

Posteriormente juntas para instalar los programas de los cambios, de retroinformación y de interrelación y finalmente la junta de seguimiento.

Los tipos de juntas son:

- *" La serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico.
- * La junta de confrontación y fijación de metas.
- * La junta de diagnóstico de grupo familiar.
- * El espejo organizacional.
- * El análisis del campo de fuerzas.
- * Laboratorios de entrenamiento de sensibilización.
- * Juntas de dos.
- * La junta de formación de equipo de grupo familiar.

*La junta de formación de equipo intergrupala.

*El laboratorio de planeación de vida y carrera".³

En seguida se hace una breve descripción de cada tipo de junta mencionada anteriormente.

1. La serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico.

La intención del equipo gerencial de diagnóstico es hacer una revisión cada determinado tiempo de la efectividad de la organización y de esta forma determinar la necesidad de cambio y definir la posibilidad de llevarlo a cabo.

El equipo se constituye de:

*El gerente general o su asistente principal.

*Una tercera parte externa a la organización.

*Un asistente de staff con responsabilidad amplia en la organización.

*Se puede incluir a representantes de varios niveles de la organización, así como a empleados individuales.

3. Jack K. Fordyce y Raymona Well.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 76
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976

El equipo se reúne para intercambiar y reunir toda la información relacionada con la salud de la organización y así recomendar las metas y estrategias del cambio.

Para esto el equipo selecciona el medio para recopilar la información necesaria, esta información se obtiene de las personas que serán afectadas con el cambio. El equipo se reúne nuevamente para revisar la información recopilada y con base en ésta, determina los ajustes a las metas y recomienda la acción futura.

Jack K. Fordyce y Raymond Weil, mencionan algunas características de estas juntas.

"Usos. Para ayudar al gerente general a examinar la salud de su organización.

Con una evaluación rutinaria y periódica de la necesidad del cambio.

Beneficios. Mejora las oportunidades para un cambio oportuno al reunir a expertos en diagnóstico con personas íntimamente relacionadas con la organización.

Lleva rápidamente a una organización hacia un autoexamen rutinario.

Limitaciones. El rol del equipo de diagnóstico es limitado. Puede solamente estimular a una organización a considerar el cambio.

Claves operacionales. Rol: sin poderes ejecutivos. Nada de poderes formales de búsqueda de hechos, excepto aquellos que puedan compartirse conjuntamente con los gerentes involucrados.

Frecuencia de las juntas: una o dos veces al año.

Miembros del equipo: personas respetadas en sus organizaciones y que estén muy interesadas en el cambio".⁴

2. La junta de confrontación y fijación de metas.

Un determinado número de personas de una organización y su gerente se reúnen por un día aproximadamente, para determinar y fijar las metas del cambio.

La junta se divide en dos etapas que son, la recopilación de datos y la fijación de metas. Debe considerarse una junta de seguimiento.

La recopilación de información se inicia reuniéndose todo el grupo, se describe la finalidad de la junta y el procedimiento de ésta, solicitando al mismo tiempo que la discusión sea franca.

4. Jack K. Fordyce y Raymond Weil. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 79 Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.

Se divide el grupo en subgrupos, sin considerar el departamento al que pertenecen, los gerentes forman un subgrupo. Los subgrupos deben ser de cinco a seis miembros.

Se les da aproximadamente una hora, para que los subgrupos lleven a cabo una descripción de los cambios que consideren pertinentes y que además los beneficie tanto a ellos como a la organización. La junta es abierta, o sea que pueden sugerir todo tipo de cambios relacionados con la organización.

Se reúne nuevamente el grupo total; cada subgrupo expone su lista de cambios, comentando ampliamente cada sugerencia.

Los cambios propuestos son divididos por los líderes en categorías generales.

A cada participante se le proporciona una copia de todas las listas y de la lista de categorías. El grupo total se reúne y clasifica en categorías los cambios propuestos.

Se divide nuevamente el grupo, cada subgrupo se forma con el gerente y sus colaboradores, o sea cada subgrupo está formado por los integrantes del mismo departamento. Estos subgrupos realizan tres tareas.

**Seleccionar los puntos más importantes, diseñar planes de acción y cuándo empezarán.*

**Determinar prioridades y recomendarlas a la alta gerencia.*

**Planear la comunicación, o sea la forma en que se darán a conocer los resultados de la junta a todos los miembros de la organización que no asistieron a la junta.*

Se reúne nuevamente el grupo total, cada subgrupo expone su reporte. En esta presentación se da un tiempo para discusión. Los gerentes toman -- las decisiones.

Se programa la junta de seguimiento.

La junta de seguimiento, se realiza generalmente cinco o seis semanas más tarde. En esta junta cada gerente y grupo organizacional informan sobre el progreso alcanzado en los cambios. Se acuerdan los pasos de seguimiento.

"Usos. Para lograr una panorámica general rápida de una organización, especialmente en tiempos de crisis.

Ventajas. Es rápida. El individuo se siente más optimista acerca de trabajar por el cambio porque tiene más influencia sobre éste y porque le legitimizan sus propias necesidades y metas personales.

Limitaciones. Puede ser que el método no funcione bien si:

*Hay diferencias serias, aún no resueltas, entre los miembros del equipo gerencial superior que asiste a la junta.

*La gerencia no está comprometida realmente con los objetivos y el método de la junta.

*Hay insuficiente confianza entre los asistentes para sostener un nivel razonable de honestidad.

Claves operacionales. Gerentes claves en la junta: asegurarse de que entiendan el formato y los objetivos y de que están dispuestos a llevar a cabo el procedimiento.

Introducción a la junta: presentar el procedimiento completo. Tratar la necesidad de la honestidad. Legitimar las necesidades y metas personales y organizacionales. Proporcionar tiempo para discusiones.

Fijación de los primeros subgrupos: puede dejarse que se seleccionen ellos mismos, si se les dan dos reglas básicas:

1. Incluir a un representante de cada organización presente.

2. No incluir en el mismo subgrupo de alguien que usted supervise.

Tarea del primer subgrupo: escribir todo en hojas de rotafolio, en el pizarrón, etc.

Mantener la tarea amplia. Si se establecen límites se puede estar cerrando la puerta a asuntos de alta prioridad para el grupo. A menos que usted esté dispuesto a escucharles, ellos tendrán problemas en escuchar o interesarse acerca de asuntos importantes para usted. En juntas posteriores será más seguro restringir la agenda.

Arreglos para la junta: proporcionar un aislamiento razonable e ininterrumpido a los subgrupos.

Tercera parte: no es vital para este tipo de juntas. Sin embargo, la presencia de una tercera parte hace que las personas se sientan más seguras para sacar a la luz temas de controversia. La tercera parte puede fijar también pautas de comportamiento. Puede, por ejemplo, controlar a un gerente que acostumbre restar importancia a quejas serias. Puede también ayudar a modificar el plan del día para satisfacer las necesidades de la junta en particular.

Seguimiento: sin éste, mejor no haber comenzado nunca".⁵

5. Jack K. Fordyce y Raymond Weil.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 82, 83
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976

3. La junta de diagnóstico de grupo familiar.

Un grupo familiar, es un grupo constituido por un gerente y la gente que colabora con él, o sea todos los subordinados inmediatos.

El grupo familiar se reúne para llevar a cabo una crítica general de su desempeño. Se inicia clasificando el orden en que se quiere recopilar la información, el gerente sugiere la clasificación y orden que desea.

Por ejemplo:

- *Planeación.
- *Logro de metas.
- *Lo que hacemos mejor.
- *Lo que hacemos peor.
- *Cómo estamos trabajando juntos.
- *Nuestras relaciones hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados.

El gerente puede sugerir la clasificación y el orden deseado en la junta o antes de la junta, para que los participantes puedan investigar las opiniones de sus subordinados.

También se pueden realizar estas juntas con la intervención de un consultor externo.

Se reúne el grupo familiar con o sin el consultor externo según sea el caso, para decidir qué es lo que se investigará y cómo lo harán.

Seleccionan uno o más métodos para recopilar información, ya sea la -- discusión del grupo total, los subgrupos, la pecera, la encuesta, los collages y los dibujos.

Se discute toda la información recopilada y se clasifica por temas; se elabora el plan de la próxima acción, como puede ser la junta de formación de equipo.

"Usos. Antes de una junta de formación de equipo, como un calentamiento y para diseñar la agenda.

Ayuda a un grupo a decidir sobre qué pasos para el cambio se quiere -- comprometer, si es que se quiere comprometer con alguno.

Beneficios. Despierta un interés aventurero en las posibilidades de cambio.

Comienza a compartirse la carga gerencial.

Ayuda a una discusión más abierta sobre los problemas y las relaciones.

Puede estimular algunos cambios en el comportamiento individual, aunque éstos pueden ser temporales si no hay seguimiento y reforzamiento.

Es flexible; fácil de adaptarse a cualquier equipo.

Es un método rápido.

Limitaciones. Es solamente un comienzo.

No funciona con un grupo muy grande.

[Para grupos grandes se debe probar con junta de confrontación y de fijación de metas].

Puede sacar a la luz problemas más serios de los que usted tiene tiempo para manejar.

Claves operacionales.

Tamaño del grupo: hasta 30.

Tiempo: de dos a cuatro horas.

Lugar: tranquilo.

La gente frecuentemente expresa una preferencia muy fuerte por trabajar en el grupo total. Esto generalmente es menos eficiente que los subgrupos.

Recalcar en escuchar y entender. Desanimar la crítica y las defensas.

Al llevar a cabo una junta como ésta, comúnmente está implicada una promesa para una acción posterior. El gerente debe prepararse para hacer seguimiento. Una escuela recomendada tras la junta de diagnóstico de grupo familiar es una junta de formación de equipo.

La tercera parte. Si el Desarrollo Organizacional es algo nuevo para el grupo y no se ha planeado nada definitivo para después de esta junta, una tercera parte (consultor externo) puede mostrarles la diferencia entre continuar o no con el DO. Una razón común por lo que los grupos no avanzan en problemas de equipo ya reconocidos es que no saben hacia dónde ir. La tercera parte puede ofrecer alternativas".⁶

4. El espejo organizacional.

6. Jack K. Fordyce y Raymond Weil.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 85, 86
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976

El espejo organizacional es un tipo de juntas que permite a una unidad organizacional recopilar información de todas aquellas organizaciones con las que se tiene una relación estrecha (clientes, proveedores).

La junta tiene como finalidad obtener una serie de tareas específicas para el mejoramiento de las operaciones, de los productos o de los servicios.

En este tipo de juntas el consultor externo es indispensable; estas juntas se inician con la fijación de los objetivos de la junta, estos son establecidos por el comité de planeación, invitan a representantes de otras organizaciones.

El consultor externo entrevista a todos los participantes un poco antes de la junta, ya sea individualmente o en grupo, esto se hace para preparar a los participantes para la junta y recopilar información acerca del problema y de todos los aspectos en general que se verán en la junta.

El comité de planeación establece el programa, es decir la duración, la fecha, el lugar y el procedimiento de la junta.

La junta se inicia con la presentación de los objetivos del día por parte del gerente, el consultor externo presenta al grupo total la información recopilada y describe el procedimiento y las reglas de la junta.

Los representantes de otras organizaciones forman una pecera para discutir e interpretar toda la información que se presentó, los participantes-internos escuchan y toman nota.

Al concluir los participantes externos, los participantes internos forman una pecera para discutir toda la información que proporcionaron los participantes externos e identifican la información que necesita aclararse.

Va que se tiene toda la información identificada, el grupo en total la discute y resume lo sucedido hasta el momento, una de las reglas es no empezar a trabajar en los problemas ahora.

Posteriormente se forman subgrupos con participantes externos e internos, enumeran los cambios más necesarios individualmente e identifican los cambios más importantes para mejorar la efectividad de la organización.

Los subgrupos se reúnen y exponen su información, el grupo total elabora una sola lista de los cambios.

Los subgrupos de trabajo elaboran el plan, el programa y desarrollan los puntos específicos de acción para el cambio. Y en seguida los subgrupos exponen al grupo total sus planes sus programas, sus puntos de acción, así mismo la asignación de las personas responsables y las fechas--

en que reportarán; se elabora un resumen de la junta.

Y finalmente el gerente concluye la junta haciendo una revisión del -- trabajo del día y asignando los puntos de acción restantes.

"Usos. Cuando una organización ha progresado en la formación de equipos, el próximo paso natural es mejorar las relaciones con los grupos importantes de fuera.

Particularmente útil para los grupos de staff de servicios.

Cuando se está pasando por encima de una organización.

Cuando las cosas parecen ir demasiado bien.

Cuando el producto no se está comprando.

Cuando un grupo no recibe información (o recibe información conflictiva) acerca de su desempeño.

Cuando un grupo recibe críticas no merecidas.

Cuando la capacidad de desempeño no está respaldada por otros grupos.

Cuando los problemas de contacto entre grupos abarcan a varios ----
otros grupos.

Beneficios. Proporciona retroinformación simultánea desde varias -
fuentes en forma sistemática.

Permite la fijación de prioridades y la planeación para mejorar tan-
to la imagen como la efectividad organizacional.

Frecuentemente convierte a los críticos en ayudadores.

Convierte el "dolor de estomago" en acción constructiva.

Limitaciones. Un procedimiento complejo y exigente que conlleva --
cierto riesgo de resultados negativos.

Típicamente requiere mucho esfuerzo para hacer seguimiento.

El proceso requiere una planeación, manejo y compromiso muy cuidado-
sos.

Toma más que unas cuantas horas.

Es necesaria una tercera parte entrenada.

Claves operacionales. Conceder el tiempo suficiente (1 a 62 días).

Planear la junta cuidadosamente y dividir cuidadosamente el tiempo en segmentos. A medida que la junta progresa, permitir cierto margen para cambios de programa pero evitar que se pasen por alto los segmentos planeados.

Los grupos internos y los externos deben ser del mismo tamaño aproximadamente. El grupo total no debe exceder de 20 personas. Seleccionar cuidadosamente a los externos. Deben ser personas con influencia y respeto en sus organizaciones, que puedan tener una cierta percepción de los problemas de usted, que estén dispuestos a dar su tiempo, que sean constructivas y lógicas pero no argumentadoras.

Los externos deben proceder de grupos con los cuales usted tiene mucho contacto.

Estimular la retroinformación tanto positiva como negativa. Evitar trabajar con relaciones individuales problemáticas. Dejar esto para otro momento.

Anotar los resultados de todos los segmentos de la junta en hojas grandes de papel. Escribir claramente los puntos de acción ya identificados de una manera que todos los puedan ver. No usar este tipo de juntas solamente para recopilar retroinformación sino para a-

vanzar a través de todo el ciclo de planeación conjunta y de ejecución de cambios. Es esta última parte la que cimienta las relaciones.

Impóngase usted un tiempo y un método para reportar el progreso a todos. Considérese el invitar a los externos de nuevo después de un --- tiempo, para evaluar el progreso y para darles ayuda".⁷

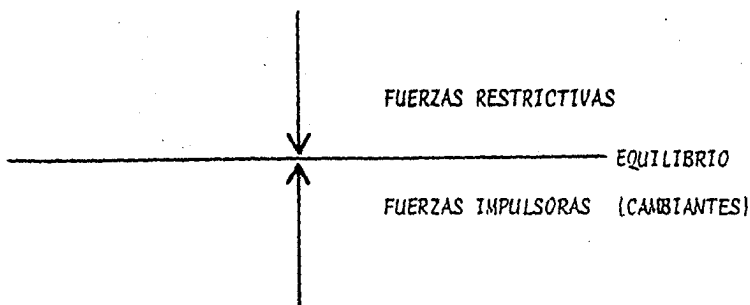
5. Análisis del campo de fuerzas.

El análisis del campo de fuerzas es una herramienta utilizada para analizar las situaciones que se quieren cambiar. Este análisis favorece a todos los cambios en la organización con un menor esfuerzo y un mínimo de problemas.

Este método parte del supuesto de que toda situación que se analizarse encuentra en un estado de equilibrio en cualquier momento dado; es decir, las fuerzas que intervienen para cambiar cualquier situación están igualmente contrapuestas por las fuerzas que intervienen para conservarlas igual.

El análisis se realiza por medio de un diagrama:

7. Jack K. Fordyce y Raymond Weil.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Pág. 90 y 91
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976



El análisis del campo de fuerzas, se inicia identificando todas las - fuerzas restrictivas e impulsoras y se señalan con flechas en el diagrama.

Se realiza una sesión de lluvia de ideas, en la que se mencionan todas las fuerzas convenientes y las representan con flechas y el tamaño de estas son en proporción a la magnitud de la fuerza.

"Si se aumentan aquellas fuerzas que están amenazando o presionando a la gente es muy probable que aumente la resistencia.

Es mejor aumentar aquellas fuerzas que no aumentan la resistencia, - trabajar con las fuerzas restrictivas o considerar nuevas fuerzas - impulsoras que puedan desarrollarse.

Usos. Cuando se empieza un esfuerzo de cambio.

Cuando hay duda sobre cuál es el próximo paso por seguir.

Beneficios. Reduce el problema a un tamaño "posible de manejar".

Abre nuevas opciones para la acción.

Puede ser usado por un individuo o por un grupo grande o pequeño.

Ayuda a un grupo de gente a situarse en la misma "onda".

Limitaciones. Los resultados dependen de la calidad y de lo exhaustivo del análisis.

Algunas veces parece sobreenfático.

Claves operacionales. Definir la condición actual (equilibrio) claramente y determinar el resultado deseado. Presionar a la gente para que identifique el mayor número de fuerzas posibles.

Mantener el método aunque al principio pueda parecer un poco tonto.

Mantener la identificación y no atascarse en el análisis de que se puede o no hacer.

Incluir información del mayor número posible de partes pertinentes.

Usar hojas de rotafolio.

Tratar de ver si el análisis incluye la motivación de las partes con- influencia, las políticas y los procedimientos, la naturaleza de las- necesidades y hábitos individuales, las fuerzas externas, las prácti- cas administrativas, los recursos materiales y financieros, etc. Des- pués de completar el análisis, preparar un plan de realización para - el cambio propuesto. Incluir:

- * Los eventos necesarios que deben ocurrir.
- * Una programación de eventos.
- * Nombres de las personas importantes que pueden ayudar.
- * Responsabilidad para realizar las subpartes.
- * Coordinación de las subpartes.
- * Previsión de retroinformación y evaluación".⁸

6. Laboratorios de entrenamiento en sensibilización.

Los laboratorios de entrenamiento en sensibilización, son grupos pe- queños, en los que intervienen uno o dos miembros del staff, trabajan jun- tos durante un tiempo generalmente de 3 a 5 días completos, aprendiendo -- del intercambio de experiencias y sentimientos y de la experiencia compar- tida entre ellos en el "aquí y ahora". Aprenden principalmente del proce- so de interacción entre los individuos del grupo.

⁸. Jack K. Fordyce y Raymond Weil.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Págs. 94 y 95.
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976

El laboratorio de entrenamiento en sensibilización cuenta con características únicas, que sirven como medio para el cambio y el crecimiento personal. Estas características son:

- *Es relativamente inestructurado. Es decir, se lleva a cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimientos, sin agenda o roles de los miembros.
- *Los miembros del staff no ejercen liderazgo en el sentido usual. Su principal función en estos casos, es como facilitadores y como fijadores del clima.
- *El laboratorio es una oportunidad rara para la mayoría de los participantes.

Se puede examinar y aprender de la información personal e interpersonal producida por el comportamiento en el aquí y ahora de los miembros.

También ofrece la oportunidad de probar nuevas formas de comportamiento.

- *El clima que un grupo tradicional crea para el grupo mismo, el cual ayuda visiblemente al proceso de aprendizaje, es de confianza y franqueza notable, una cualidad humana tan rara que los participantes se sienten frecuentemente muy animados.

"Usos. Como entrenamiento básico para las personas que son importantes en un esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

Para excitar la imaginación, para descubrir otras maneras tal vez -- mejores de trabajar juntos. En una organización receptiva, para generar interés en el Desarrollo Organizacional.

Para ayudar a alguien a salir de un "bache" en su crecimiento personal.

Beneficios. Los participantes pueden aprender:

Acerca de sí mismos como individuos y sobre cómo se comportan generalmente en los grupos.

Acerca de cómo reaccionan otras personas ante ellos.

Acerca de cómo consideran ellos, a su vez, y cómo se sienten respecto de los demás y cómo otros ejercen influencia sobre ellos.

Acerca de cómo relacionarse mejor con los demás, hombre a hombre y como miembros de grupo.

Acerca de la dinámica de grupo, incluyendo los estilos de liderazgo, el uso del poder, los subgrupos, la agenda escondida, la estructura-

del grupo, la colaboración y la competencia, etc.

Acerca de las diferentes maneras disponibles para reaccionar ante los demás, y entre las cuales de verdad se puede escoger.

Acerca de la adquisición de habilidades para escuchar, entrevistar, - hacerse útil a los demás y permitirles que correspondan a la ayuda.

Acerca de cómo liberarse de la ignorancia pluralística.

Acerca de los grupos que se comportan maduramente: autenticidad de -- comportamiento, la experiencia de una apropiada expresión del senti-- miento, el uso de la confrontación, las ganancias de la colaboración- y el manejo constructivo del conflicto.

Para la persona dispuesta, el laboratorio puede ser una experiencia - profundamente constructiva y movedora.

Inteligentemente conducidas, estas juntas despiertan un fermento de - cambio.

Limitaciones. El entrenamiento en sensibilización no es para todos. A algunos les desagradan las relaciones intensamente personales del laboratorio. Otros aportan tan poco que reciben muy poco a cambio.

Algunas veces, alguien se siente psicológicamente sacudido por la -- experiencia. Casi todos estos casos parecen involucrar una historia anterior de problemas psicológicos.

El impacto de una experiencia de entrenamiento en sensibilización se atenúa rápidamente. Es muy probable que el participante se sienta altamente estimulado por el laboratorio y sienta que tiene un inmenso poder para cambiar su vida. Unos pocos lo hacen. Para la mayoría, la excitación desaparece de su memoria en unas cuantas semanas. La cantidad de aprendizaje permanente varía ampliamente de acuerdo con la persona.

El entrenamiento en sensibilización por sí solo tiene un poder limitado para cambiar las organizaciones.

Para una buena recuperación de la inversión, el aprendizaje del entrenamiento en sensibilización debe relacionarse y reforzarse con los otros tipos de actividad organizacional.

Existe bastante temor y muchos mal entendidos acerca del entrenamiento en sensibilización. Si estos temores están extendidos por toda la organización, no lo use hasta que el nivel de aceptación aumente. De otra manera usted puede encontrarse librando una batalla equivocada en lugar de la que usted quiere ganar.

Claves operacionales. *Quién debe asistir: personas en posiciones claves, especialmente en organizaciones que estén planeando un trabajo - de Desarrollo Organizacional.*

Personas que realmente quieran asistir.

Personas dispuestas para un crecimiento personal.

Quién no debe asistir: personas con problemas psicológicos serios.

Empleados problema.

Personas que se encuentran bajo una tensión extrema en el momento.

Personas que se encuentran en psicoterapia, excepto si cuentan con la aprobación de su terapeuta.

Personas que no quieren asistir.

Reclutamiento: la asistencia deberá ser voluntaria y deberá eliminarse a los que "no deberían ir". Algunas maneras de hacer ésto:

**Entrevistas por una persona calificada.*

**Oportunidad para que los candidatos hablen con alguien que ya ha a--*

sistido.

**Sesiones de orientación para un grupo que esté considerando asistir.*

**Conferencias acerca del tema.*

Control de calidad: hay una amplia variedad de entrenamiento de este tipo ofrecido en forma pública. La calidad varía y la naturaleza del entrenamiento también. El hecho de que sea poco común, no significa - que sea malo sin embargo, el estilo puede no ser el que usted busca. Es recomendable consultar con alguien que conozca el negocio. Si va a llevar a cabo un entrenamiento interno en sensibilización dentro de su organización, tal vez quiera formar su propio staff de entrenadores calificados. Pero esto toma años. No utilice personas que no están completamente calificadas, excepto como coentrenadores.

Aplicaciones relacionadas. La mayoría de los entrenamientos en sensibilización reúnen a un grupo de extraños que no se conocen y que casi con seguridad no van a tener una relación continua. De esta manera, - hay en el individuo un sentimiento de seguridad y libertad. Para la - seguridad de un resultado organizacional, sin embargo, puede valer la pena sacrificar el anonimato. Aquí hay tres posibilidades:

- 1. Grupos primos. Estos grupos constan de personas de la misma organización general que no tienen relaciones de trabajo regulares y - que en su mayoría ni siquiera se conocen entre sí.*

2. *Grupos racimos.* Estos son parecidos a los grupos primos, con la excepción de que el grupo se compone de varios racimos de tres o cuatro personas que sí tienen una relación regular de trabajo y - que quieren mejorarla. Es más difícil reclutar grupos racimos - que primos.

3. *Grupo familiar.* Como en las juntas de formación de equipo de -- grupo familiar, este grupo consta del gerente y su personal clave. La diferencia es la agenda, que está limitada a las relaciones dentro del grupo según son reveladas en las interacciones del aquí y ahora durante la junta. Esto pone sobre el tapete la experiencia intensamente personal del entrenamiento en sensibiliza---ción".⁹

7. Juntas de dos.

En estas juntas intervienen dos personas que tienen una meta común y se reúnen exclusivamente para mejorar la manera en que trabajan juntos. Generalmente interviene un consultor. Los objetivos de una junta de estas son:

"Ayudarles a sacar a la luz y hacia donde puede ser eliminada la "es-coria" existentes en la relación.

9. Jack K. Fordyce y Raymond Weil. *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.* Págs. 95,96,97 y 98. Fondo Educativo Interamericano, S.A.1976

- Especificar lo que cada uno espera del otro.
- definir claramente la forma en que no están siendo satisfechas las - expectativas de cada uno de ellos.
- Negociar cambios tanto en las expectativas como en la manera en que - Estas están siendo satisfechas.
- Aumentar la ayuda mutua en la relación.

Existen diferentes formas de conducir una junta de dos.

La junta se inicia con la elaboración de tres listas por cada uno de - los participantes.

Una de retroinformación positiva:

En la que se enlistan todas las cosas que considera valiosas en la - forma en que los dos han trabajado juntos.

Una de "molestias": en Esta se enlistan todas las cosas que no le -- han agradado o que no ha podido eludir.

y una de empatía: en Esta se enlistan todas las cosas que cree que el otro escribirá en sus listas.

En seguida cada uno presenta al otro sus listas de retroinformación - positiva y de "molestias"; después comparten sus listas de empatía. En esta etapa el consultor orienta cualquier conversación hacia el logro específicamente de un entendimiento de los puntos de vista del otro.

Cada uno proporciona cualquier información que pueda aclarar las cosas. Evitando la discusión general.

Posteriormente negocian los cambios que quieren lograr. Llegan a un acuerdo en los cambios planeados y deciden como van a trabajar juntos para lograrlos. El consultor elabora una lista con las acciones que se tomaron. Elabora otra lista con las situaciones que quedaron pendientes. Los participantes deciden como van a manejar las situaciones pendientes o las dejan sin resolver por el momento.

Finalmente definen y establecen las medidas de seguimiento.

"Usos. Para parejas infelices, molestas, frustradas, divorciadas -- psicológicamente, disgustadas, fracasadas o con deseos asesinos.

Para parejas que buscan una relación mas agradable.

Representa un alto resultado potencial para gerentes claves, tales - como un ejecutivo y su asistente cuyas relaciones afectan críticamente a la organización por la cual son responsables.

Resulta útil antes de una junta de formación de equipo de grupo familiar si hay una relación particular que no funciona bien que de otra manera pudiera obstaculizar la junta.

Beneficios. El procedimiento es sencillo, ha sido probado y cuesta poco.

Los malos sentimientos entre dos personas claves pueden interferir seriamente con la capacidad de una organización para llevar a cabo el trabajo. Un arreglo exitoso entre dos individuos como estos puede beneficiar a todos los que se encuentren tanto cerca como lejos de ellos.

Limitaciones. Las personas tímidas se alejan de él.

La presencia de la tercera parte puede ser irritante al principio porque es una persona extraña; la estructura formal puede irritar porque parece una urdimbre.

Claves operacionales. No sirve para los asuntos de rutina que se presentan diariamente. El método está diseñado para reacondicionamientos importantes.

Ambas partes deben llegar a la junta con una disposición de buena fe y confianza en la tercera parte.

Una tercer parte es tal vez aún más importante aquí que en una junta de formación de equipo, en donde los grupos más grandes proporcionan una influencia moderadora.

A veces es bueno aumentar el número de personas de la junta incluyendo a otros que conozcan al par protagonista y que puedan ofrecer percepciones valiosas. Esto deberá hacerse solamente si los dos principales están de acuerdo.

Es importante si ambas partes escuchan bien. Una manera de hacerlo es preguntarle periódicamente a uno de ellos qué piensa que el otro acaba de decir.

La estructura y la disciplina de la junta pueden diseñarse de acuerdo con los problemas y con la habilidad de los participantes para manejarlos.

Las hojas de rotafolio pueden ser útiles, inclusive en este caso.

Invertir los roles puede ser extremadamente efectivo para generar empatía.

Recuérdese que muchos problemas interpersonales son creados o aliviados simplemente mediante la modificación de los arreglos organizacionales y las definiciones de trabajo.

El seguimiento es importante. Puede programarse una junta de seguimiento o la tercera parte puede después ponerse en contacto individual con las partes y reunir las de nuevo si es necesario".¹⁰

8. La junta de formación de equipo de grupo familiar.

Un grupo familiar, está generalmente formado por un gerente y todos aquellos miembros que le reportan, se reúnen para buscar la forma de mejorar su desempeño; la técnica se aplica a todos los grupos familiares.

La junta de formación de equipo es diferente en algunos aspectos de la junta usual de staff.

- *Es más larga; puede durar de dos a cinco días.
- *Trata de establecer un ambiente de comunicación honesta sobre los sentimientos y los conceptos, sobre las fuerzas tradicionales e informales que funcionan dentro de la organización.
- *Normalmente la junta es guiada por un consultor.
- *Es indispensable la participación conjunta al trabajar en el desarrollo de la junta, desde la planeación preliminar hasta el seguimiento, para asegurarse de que el grupo efectivamente apoya lo que se ha planeado y lo que se ha hecho.

10. Jack K. Fordyce y Raymond Weil.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Págs. 101 y 102.
Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.

Una junta de formación de equipo, se inicia con la fijación de los objetivos de la junta, el gerente consulta a la tercera parte, discuten junto con el grupo familiar, el objetivo y naturaleza de la junta de formación de equipo, el objetivo general es mejorar la efectividad del grupo familiar, - pero un objetivo específico puede ser establecer metas para el próximo año. Una de las finalidades de esta junta debe ser la valuación del proceso de - trabajo del grupo familiar, esta finalidad debe ser considerada siempre en estas juntas.

El comité de planeación que está constituido por el gerente, el grupo familiar y el consultor, seleccionan la forma en que se realizará la recopilación de información para la junta, ésta se efectúa antes de la junta, ya sea por medio de cuestionarios o instrumentos, sondeo o entrevistas. Generalmente el consultor es quien se encarga de dirigir o recopilar la información. Otra forma de recopilar información es la junta de diagnóstico de -- grupo familiar. El tiempo que se invierta para recopilar la información va en función al método seleccionado y al tamaño del grupo.

El comité de planeación establece la duración, la fecha, el lugar y el procedimiento de la junta.

La junta en sí se inicia con la presentación de toda la información recopilada al grupo familiar.

El grupo elabora una agenda con los cambios deseados clasificados por-

el orden de prioridad.

En seguida el grupo continúa con la descripción de los problemas personales e interpersonales que encuentran en su camino.

El grupo elabora una lista de todas aquellas situaciones que deberán ser atendidas después de la junta, asignando al responsable de cada una y elabora un programa.

Finalmente, es necesario después de la junta verificar que se están -- llevando a cabo las acciones que se acordaron; también debe continuarse respetando el nivel de honestidad al que se llegó en la junta.

"Usos. Este método puede ser usado en cualquier junta importante de una organización. Una junta ocasional de este tipo es muy valiosa para cualquier organización cuyos miembros quieren tratarse más abiertamente unos a otros. La frecuencia depende del esfuerzo que el gerente quiera invertir en el cambio.

Para un equipo nuevo, la mayor parte del tiempo de la junta se dedica a conocerse y planear como va a funcionar el equipo.

Beneficios. Descubre el conocimiento y la inventividad total del grupo para identificar problemas y oportunidades.

Forma un compromiso de grupo para cambiar las metas y los pasos de acción.

Mejora el tono de las relaciones de trabajo.

Con grupos nuevos, el método acelera la formación de un equipo estrechamente unido.

Limitaciones. A menos que el grupo, y especialmente el gerente, -- esté listo realmente para avanzar hacia una comunicación abierta, la junta será menos efectiva.

Claves operacionales.

Honestidad: el gerente debe fijar la pauta para la honestidad. El grupo pondrá a prueba su buena voluntad para enfrentar las diferencias que tienen con él. Evítense sacar a la luz problemas interpersonales a menos que se cuente con tiempo, ayuda y compromiso para trabajar con éstos, ya sea durante la junta o un poco después.

Responsabilidad: el gerente debe aceptar llevar la responsabilidad de la junta.

El grupo y la tercera parte solamente comparten esta responsabilidad.

Asistencia: se puede hacer que la asistencia sea obligatoria pero aclarando que cada participante puede sentirse libre para participar -- de la manera que El decida.

Precaución: no se debe usar una junta de formación de equipo para tratar un problema difícil de una persona con otra. No se debe efectuar una junta de formación de equipo si se está planeando despedir a un miembro del grupo: su despido puede ser atribuido a haber o no haber hablado en la junta.

Duración: las juntas varían en duración de uno a tres días. Lo importante es que el grupo sienta que ha llegado "hasta la cima" al lograr los objetivos.

Para una primera junta de formación de equipo, tres días es una buena duración. Un grupo experimentado puede tratar asuntos específicos en unas cuantas horas. Se debe permitir tiempo suficiente para sacar la "escoria".

Lugar de reunión: cualquier lugar en donde el grupo no sea molestado. Para la primera junta es recomendable un lugar cómodo e informal alejado del sitio de trabajo acostumbrado.

Tamaño del grupo: de 3 a 30. El tamaño usual es de 8 a 15. Para grupos más grandes, se necesitará emplear los subgrupos y la pecera, así-

como dedicar más tiempo.

Participación de la alta gerencia: pueden asistir dos o más niveles-- gerenciales pero debe pensarse y discutirse con anterioridad su efecto en la honestidad del grupo. Una manera de involucrar a un gerente de nivel superior es arreglar su participación cerca ya del final de la junta, tiempo en que el grupo ya habrá resuelto algunos de sus propios problemas y habrá preparado una agenda para desarrollar con él.

Programa de la junta: generalmente demasiado grande para el tiempo -- planeado. Deberá restringirse a aquellas cosas sobre las cuales el -- grupo puede hacer algo. Típicamente, se pierde mucho tiempo hablando de los que no están presentes. El descanso para cocteles no deberá durar más de media hora.

"Equilibrio" de la junta: es crucial para una buena junta de forma-- ción de equipo. El equilibrio se refiere a:

*La cantidad de atención proporcionada a las relaciones versus las tareas.

Los grupos generalmente prefieren trabajar en sus tareas y evitar los problemas interpersonales que se interponen en su camino. Una regla general es trabajar con la tarea y sacar la "escoria" cada vez que se detecte su presencia.

• *El "calor" de la discusión:* en discusiones "frías" nadie tiene o expresa muchos sentimientos. Se nota el aburrimiento y la falta de vida. Por otra parte, los problemas demasiado difíciles de manejar pueden retrasar al grupo.

• *El equilibrio de la retroinformación positiva y la negativa.* Las juntas de formación de equipo tienden a dar mucha importancia a la información crítica. La retroinformación positiva puede estimular y unir al grupo.

Métodos para conducir la junta: la mayoría de los métodos tienen alguna aplicación en una junta de formación de equipo.

Especialmente, las hojas de rotafolio y la crítica. Las otras son caminar al rededor del cuarto, subgrupos y la pecera.

Seguimiento: las ganancias obtenidas en una junta de formación de equipo se pierden seguramente, a menos que se preste una seria atención al seguimiento.

No para asuntos intergrupales: no se debe usar este procedimiento para juntas interorganizacionales, a menos que se esté planeando una fusión de algún tipo.

Aplicaciones relacionadas: el formato de la junta de formación de -- equipo de grupo familiar puede ser usado también para disolver equipos temporales o para disolver o reducir substancialmente los equipos "permanentes".

Puede requerirse una o más juntas, según las circunstancias.

Para la agenda, se deben considerar los siguientes aspectos:

- *Planear el cambio.
- *Tratar los sentimientos acerca del cambio y los problemas mencionados por los miembros del grupo.
- *Planear maneras de llevar a cabo nuevas asignaciones o nuevos reclutamientos.
- *Usar el laboratorio de planeación de vida y carrera para quienes estén interesados.
- *Criticar la experiencia del grupo para ver lo que puede aprenderse.
- *Determinar qué parte de esta experiencia puede ser útil a otros grupos similares y cómo se les puede transmitir esta información.
- *Tratar los problemas inmediatos del grupo restante.
- *Planear su futuro".¹¹

11. Jack K. Fordyce y Raymond Weil.
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos.
Págs. 106, 107 y 108. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976

9. La junta de formación de equipo intergrup^{al}.

La junta de formación de equipo intergrup^{al} tiene como objetivo general mejorar las relaciones de trabajo de dos o más grupos, logrando un entendimiento mutuo que fomente la cooperación y reduzca el aislamiento, la competencia y la lucha. El desarrollo de esta junta involucra:

*Un esfuerzo deliberado para manifestar el resentimiento y la desconfianza escondidos.

*Un esfuerzo en hacer algo para diferenciar los hechos de la fantasía.

*Un intento de todos aquellos medios que lleve a los dos grupos a encontrar la forma en que puedan ayudarse mejor para lograr metas comunes.

*Una acción decisiva de ser útil claramente.

En estas juntas el consultor es indispensable. El comité de planeación se reúne, este comité está formado mínimo con los gerentes de los grupos participantes y un consultor, fija los objetivos de la junta, selecciona el método de recopilación de información y :

*Dan sus impresiones acerca de las relaciones entre los dos grupos.

*Decidir que información se requiere antes de que los dos grupos se reúnan y la forma en que se obtendrá.

*Definir el procedimiento que se va a seguir durante la junta y el seguimiento.

*Decidir quien debe asistir, el tiempo, la duración y el lugar de la junta.

En seguida se lleva a cabo la recopilación de información, Esta se realiza igual al punto anterior (la junta de formación de equipo de grupo familiar).

El comité de planeación determina la duración, fecha, lugar y procedimiento de la junta.

La junta en sí se inicia, describiendo los objetivos y el procedimiento de la junta. La presentación de la información recopilada al grupo total es opcional.

Los grupos se reúnen separadamente, y elaboran tres listas:

*Lista de retroinformación positiva:

Enlista todas las cosas que considera valiosas al trabajar con el otro grupo.

*Lista de "molestias"; las cosas que al grupo le disgustan.

*Lista de empatía: en ésta se enlistan todas las cosas que creen que el otro grupo escribirá en sus listas.

Los grupos se reúnen. Un vocero de cada grupo presenta sus listas al grupo total.

En esta etapa de la junta el consultor conduce toda discusión a la aclaración del punto de vista del otro grupo. Después de la presentación, el grupo total elabora una agenda de trabajo y establece las prioridades.

Se forman subgrupos para que trabajen sobre los puntos de la agenda, - se reúne el grupo total y cada subgrupo le reporta al grupo total. Cada -- organización debe estar representada en cada uno de los subgrupos.

Posteriormente el grupo total elabora una lista de acciones que se com promete cumplir. Estos puntos se programan y se asignan.

Después de la junta se debe llevar a cabo un seguimiento, para verificar que se estén realizando las acciones acordadas, también para ver si se conserva el nivel de comunicación que se logró en la junta.

"Usos". Un remedio específico para el parroquialismo, esta medicina - es extremadamente beneficiosa en todos los casos en que las relacio-- nes de trabajo con otra organización parecen ser demasiado difíciles-

y se desea disminuir la pena llevando a cabo las funciones del otro -- grupo dentro de nuestra propia organización.

Si se administra apropiadamente y se tiene un cuidado posterior adecuado, el tratamiento está libre de efectos laterales perjudiciales.

Su uso puede recetarse con seguridad para las enfermedades clásicas - que afectan las relaciones entre:

*El staff y la línea.

*La oficina matriz y la sucursal.

*El proveedor y el cliente.

*El departamento de ingeniería y el de manufactura.

*El grupo especialista A y el grupo especialista B.

*Su tribu y la mía.

Beneficios. Su organización probablemente fue diseñada para funcionar en colaboración con otros grupos. La junta intergrupala es una manera de restaurar la actividad interdependiente a sus especificaciones originales.

El método es más económico que eludir o tratar de devastar todos los obstáculos que parecen brotar espontáneamente en los canales de comunicación dentro de los grupos de trabajo.

El método ayuda a desahogar una cadena de mando sobrecargada. En una organización moderna compleja, el gerente general no tiene tiempo para resolver todos los pleitos y conflictos que suceden por debajo de él.

Limitaciones. Las relaciones intergrupales pueden ser rudas y requerir una atención continua a los detalles. La junta intergrupala, sin embargo, es una manera excelente de fijar el escenario para una cooperación mayor más adelante. Pero se debe tener cuidado de no retroceder.

Los grupos frecuentemente se resisten al tratamiento. Es difícil para muchos grupos comprender cuán malas son sus relaciones.

Claves operacionales.

Honestidad: los gerentes deben fijar la pauta para la honestidad. Ellos serán puestos a prueba por los otros participantes.

Responsabilidad: los gerentes deben aceptar la responsabilidad res

pecto de la junta.

Deben entender primero en qué se están metiendo.

Asistencia: se debe invitar a las personas que puedan resolver el problema que se decidió resolver.

Precaución: no efectuar una junta intergrupal si no se han resuelto problemas internos serios; éstos contaminarán el proceso de trabajo con otro grupo. Tal vez antes sea necesaria una junta de formación de equipo de grupo familiar.

Duración: de día y medio a dos días, más si es necesario. Los miembros del grupo deben sentir que han llegado "hasta la cima" en el cumplimiento de los objetivos de la junta.

Lugar de reunión: cualquier lugar en el que los grupos no sean molestados.

Tamaño del grupo: de 4 a 30.

Programa de la junta: debe restringirse a los asuntos respecto de los cuales los asistentes puedan hacer algo. Si las personas adecuadas no asisten, se debe limitar el programa y sus expectativas.

Disciplina: seguir los procedimientos y el programa planeado. Modificar solamente después de una deliberación cuidadosa y por una buena razón.

Diferencias culturales: en las juntas entre grupos de diferentes tipos de organizaciones, tales como un proveedor y un cliente, se deben buscar las diferencias básicas en las culturas de trabajo y en los roles, que puedan crear "ruido" en las comunicaciones.

Se debe dar más tiempo para las juntas entre grupos de diferentes organizaciones.

Para recalcar: durante la junta se deben buscar maneras en las que los grupos puedan ayudarse mutuamente. Una manera de hacer esto -- es formar un subgrupo con composición mixta. Así mismo, destacar las ideas de colaboración o las ofertas específicas de ayuda.

Seguimiento: después de la junta, el seguimiento es una clave para el éxito.

Aquí hay algunas sugerencias específicas para el seguimiento de juntas intergrupales:

**Programar una junta más corta de seguimiento 4 ó 6 semanas después de la primera junta.*

*Mantener funcionando los subgrupos establecidos en la junta hasta que su trabajo se haya realmente llevado a cabo y los resultados se hayan puesto en práctica.

*Invitar a un representante del otro grupo a juntas en las cuales haya un interés conjunto.

Aplicaciones relacionadas. Este formato puede utilizarse para la primera fase de una junta de fusión. En este caso las listas preparadas por los grupos deberán incluir:

Lo que les gusta acerca de la fusión.

;

Lo que les preocupa.

Su predicción sobre las listas del otro grupo.

La segunda fase deberá ser como la junta de formación de equipo de grupo familiar, con el grupo total trabajando de acuerdo con las nuevas metas conjuntas y la nueva organización.

Al principio de la junta, el gerente necesita ser específico con respecto a qué decisiones son firmes y qué decisiones están abiertas a deliberación por parte del grupo".¹²

12. Jack K. Fordyce y Raymond Weil. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Págs. 114, 115 y 116. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.

10. Laboratorio de planeación de vida y carrera.

Este laboratorio se desarrolla por medio de subgrupos con cuatro - personas cada uno, al iniciarse los participantes reciben las siguientes instrucciones:

"Pien^se acerca de su vida pasada, su presente y su futuro. Después prepare un collage usando cualquier foto, palabra, o dibujo que parezca estar lo suficientemente relacionado con su pasado, presente o futuro. No se preocupe por poder explicar esta relación.

Siga sus sentimientos. Después de que termine el collage, póngalo en la pared".

Va que se tienen los collages de todos los participantes, se dan otras instrucciones:

"Ahora imagínese que usted muere dentro de diez años. Escriba una carta dirigida por uno de sus mejores amigos a otro buen amigo, - hablando acerca de usted y de su vida. ¿Qué quiere que él pueda decir acerca de usted? después, imagine que usted muere en un accidente de automóvil la semana próxima. Ahora escriba una carta similar. ¿Qué escribirá él probablemente acerca de usted?

Cada uno de los participantes presenta su collage a los otros inte

grantes de su subgrupo y les lee las cartas que ha escrito.

Con esta información, cada participante elabora un "inventario de vida" contestando las siguientes preguntas:

- * ¿Qué es lo que hago bien?
- * ¿Qué es lo que no me gusta hacer y tengo que hacer en las actuales - circunstancias?
- * ¿Qué quiero hacer mejor?
- * ¿Qué sueños tengo; es decir, qué deseos tengo que no se han transformado en planes?

Al tener completo el "inventario de vida", cada participante elabora un "inventario de carrera" contestando las siguientes preguntas:

- * ¿Qué tipos de experiencias de trabajo proporcionan las mayores satisfacciones?
- * ¿Cuáles de mis habilidades y talentos son más altamente valorados por la organización?
- * ¿Cuáles son mis lados flacos en el ambiente de trabajo, en términos de competencia interpersonal, competencia técnica, competencia general?

• ¿Qué es lo que no me gusta de mi situación actual?

• ¿Qué recompensas significan más para mí: el status, el poder, el dinero, el reconocimiento, el logro, la seguridad, el sentimiento de crecimiento, el sentido de reto, la toma de riesgo, el ganar, una relación cercana de equipo, hacer lo que yo quiero hacer?

• ¿Qué nuevas áreas de carrera me gustaría explorar?

• ¿Qué nuevas habilidades quiero desarrollar?

Al tener completo el "inventario de carrera" se discuten con los demás miembros del grupo.

Finalmente, cada uno de los participantes elabora con base en toda la información obtenida, una descripción de las metas, los pasos para lograrlas y las fechas límite.

"Usos. Particularmente útil en puntos críticos de la carrera. Por ejemplo:

• Usted está considerando una nueva oportunidad de trabajo.

• Usted es un técnico bastante experimentado y espera que se le ofrezca una vacante gerencial.

• Como parte de un laboratorio de entrenamiento en sensibilización, o -

inclusive de una junta de formación de equipo, o como una junta especial para este propósito, o tal vez como tarea de una sola persona, o-- trabajando con alguien que le conoce a usted bien, como su supervisor-- o su esposa.

Beneficios. Ayuda a sacarle de un bache y le da más control sobre su vida.

La discusión honesta le ayuda a separar los sueños e ilusiones y las - posibilidades reales, lo que le gustarla y lo que usted más quiere.

Puede así dejar de culpar a la organización o a las estrellas por su - destino y aceptar la responsabilidad por sus propias decisiones.

Limitaciones. Si se quiere mantener a las personas en trabajos con -- los cuales realmente no están comprometidas, pueden no gustarnos los - resultados. Muchos sentirán urgencia de ensayar algo nuevo.

Hay que prepararse para la agitación que puede seguir a la planeación- de vida y carrera.

Claves operacionales. Cuidar que el proceso de selección de los asis- tentes reclute solamente a aquellos en los que se quiere invertir tiem- po y dinero, no solamente para el laboratorio sino también para ayudar- les en sus nuevos planes.

Evitar el psicoanálisis amateur. No es útil.

El seguimiento es una parte necesaria de este procedimiento. Los supervisores de los asistentes deberán ser conscientes de su obligación de ayudar. Normalmente, las esposas están involucradas. Es buena idea que los participantes lleven a casa los papeles que preparen en el proceso. Estar en contacto durante algún tiempo con el collage personal, frecuentemente estimula nuevas percepciones.

Dedicar uno o dos días para una junta diseñada únicamente para la planeación de vida y carrera.

Las terceras partes entrenadas pueden ayudar a hacer esta experiencia más rica. Aunque no son esenciales, son una buena inversión".¹³

13. Jack K. Fordyce y Raymond Weil
Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos Págs. 117, 118 y 119.
Foro Educativo Interamericano, S. A. 1976

V.2. PERSPECTIVAS.

Tomando en cuenta la situación actual de las aseguradoras, en el sentido de haber fortalecido su solidez y su prestigio durante este período en que han operado como organizaciones independientes a la Banca, y el hecho de ser consideradas dentro del plan nacional de desarrollo como fuente de financiamiento a largo plazo, han hecho que se recupere la confianza de los asegurados y del público en general, logrando también con esto una imagen sólida.

Esta situación a obligado a las Instituciones de Seguros ha hacer un uso mejor de todos sus recursos tanto humanos, como materiales, para que de esta forma desarrollen sus organizaciones, por lo que es necesario hacer -- una conscientización de todos los miembros de la organización en cuanto a la importancia de las funciones que desempeña y así mismo eliminar los obstáculos culturales que promueven la conformidad y la tolerancia y bloquean la iniciativa y la innovación. Para esto también requieren de un mayor fomento del seguro, de planes novedosos que sean atractivos y que ayuden al desarrollo del seguro y ha responder a la confianza que se ha depositado en estas instituciones, en cuanto a su participación dentro de la economía nacional.

Todas las Instituciones de Seguros deben enfrentar un ambiente dinámico y variable para poder sobrevivir en un mundo moderno y poder responder a todas sus obligaciones, por lo que es necesario hacer uso de todos los méto

dos que proporcionen la oportunidad de responder a las nuevas necesidades - que una organización tradicional, difícilmente podría superar, ya que éstas, tienden a quedar fuera del enfoque de estas organizaciones.

El desarrollo organizacional es un método que contempla a toda la organización y se basa en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas sociotécnicas. Teniendo como objetivo primordial la eficacia organizacional, por lo que representa un esfuerzo continuo, a largo plazo.

El desarrollo organizacional, está dirigido en un mayor grado a los niveles administrativos medios. Sin embargo todos los cambios, para que resulten más eficaces deben iniciarse arriba en la alta dirección y moverse - hacia abajo a través de toda la organización, pero como generalmente es difícil trabajar con estos niveles, el DO trabaja con grupos clientes, cualquiera que sea y donde quiera que se localice, al establecer la confianza - y el éxito en este primer grupo, puede empezar a desarrollar estrategias -- que involucren a toda la organización.

En los ejemplos que se mencionan en el capítulo cuatro, la mayoría de las estrategias de DO se originaron por medio de los programas de desarrollo administrativos, en los cuales se aplicaron las ciencias del comportamiento a la administración y a los participantes, Al tener éxito estas intervenciones, dieron la entrada para atacar problemas a nivel del sistema - total y desarrollar programas de DO.

La organización en que se interviene debe tener una necesidad sentida, ya que existen casos en que el cliente no llega a sentir una relación de pertenencia con relación al programa, lo que también representa fallas en el programa y dificulta e inclusive fracasa en el cambio de comportamiento en los clientes que no han llegado a comprometerse con el cambio.

Los programas de DO deben involucrar a los grupos clientes desde el levantamiento de información hasta la planeación de la acción y la ejecución de éstas.

La relación que existe entre la motivación individual y el desempeño del trabajo, cada día es más manifiesto para la administración de las organizaciones, por lo que los practicantes de DO con más frecuencia consideran importante prestar ayuda a la organización a reflexionar en los efectos de las actitudes y los sentimientos en el desempeño.

El esfuerzo que se realiza para el cambio organizacional es tal, que comúnmente toma meses y años llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos.

Es difícil comparar y comprobar los proyectos de DO, con base al tiempo que se ha invertido en cada uno, ya que generalmente constan de fases que varían, tanto con el tiempo, como con los compromisos contraídos.

Los proyectos de DO involucran factores tales como: "[1] Las necesida

des de la organización, [2] la cantidad de tiempo disponible para proyectos de DO, [3] la gravedad del problema, y [4] la disponibilidad del consultor".

"Confío en que el DO es una empresa que bien vale la pena y si se dispone de tiempo y apoyo suficiente y si se realiza adecuadamente, puede contribuir en forma única a la organización".¹⁴

Los consultores deben ubicarse en una posición en la que sepan lo que la administración quiere y los cambios que desea ver todo el personal. Todos los cambios de DO, darán como resultado algunos cambios, ya sean esperados o no. Todo cambio está relacionado con algún valor organizacional, - por lo que el consultor debe identificar las normas de valor o los supuestos de la organización en que está interviniendo, y definirlos claramente, - para que de esta forma tenga mayores posibilidades de éxito su programa. Esto es por que los valores humanos es uno de los puntos más importantes y delicados que el consultor tiene que enfrentar, ya que: " (1) generalmente es difícil identificar los valores, (2) es difícil medir su fuerza y su grado de influencia, y (3) aún conociéndolos, el practicante puede carecer de - suficientes conocimientos o habilidades para trabajar con ellos",

"La teoría del DO dice que la apertura, la confianza, la colaboración, la confrontación de conflicto y la autorrealización hacen que una organización sea saludable. Las estrategias, las intervenciones y las metodologías del DO tratan estos temas".¹⁵

14 y 15. J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Págs. 313, 314 y 315. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977.

Sin embargo se requiere de un mayor esfuerzo para que el cambio de sistemas sea una realidad y no se quede solamente en palabras de las ciencias del comportamiento.

. El programa de DO necesita que alguien elabore y coordine la estrategia del cambio, con base a un plan unificado, ya que los esfuerzos de DO no tendrán éxito si no están coordinados por alguien que tenga la suficiente capacidad para integrarlos con los objetivos operativos de la organización. Por lo que es importante que los integrantes del grupo de DO tengan acceso a las personas que toman las decisiones claves.

"El programa de DO será importante hasta el grado en que se tenga acceso al conocimiento de los planes y los problemas de la organización".

"La naturaleza del proceso de cambio requiere un esfuerzo concentrado y coordinado".¹⁶

El proceso del cambio se puede realizar de esta forma cuando se cuenta con el apoyo de otros integrantes del sistema; ya que de otra forma, el cambio se desvanece.

Para asegurar el éxito de la filosofía del DO en una organización pueden utilizarse dos estrategias: "(1) entrenar administradores de operaciones con el fin de que adquieran la habilidad suficiente para utilizar las técnicas del DO pertinentes a sus necesidades y (2) coordinar los esfuerzos

16. J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Pág. 316. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1977.

de DO por medio de un practicante de DO "jefe", con suficientes conocimientos y habilidades para dirigir los esfuerzos de DO, de manera que se integren los objetivos de la organización y los de programa".¹⁷

17. J. Jennings Partin. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. Pág. 316. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.

CONCLUSIONES.

Este estudio pretende mostrar la forma en que se puede iniciar, desarrollar y controlar un programa de desarrollo organizacional en las Instituciones de Seguros, considerando tanto los objetivos institucionales, como los objetivos individuales.

Se inició con una descripción general de lo que son las Instituciones de Seguros, las cuales son instituciones que representan una garantía en cuanto a la protección que ofrece tanto al asegurado como a su familia y a sus bienes, restituyéndole económicamente de la pérdida o daño causado, eliminando económicamente con esto, la incertidumbre a la que siempre esta sujeta el hombre.

Se mencionan todas las operaciones de seguros que existen, sus ramos con sus coberturas básicas y adicionales y el objetivo de cada operación.

La incertidumbre en la que siempre ha vivido el hombre en cuanto a la seguridad futura, siempre ha sido una de sus mayores preocupaciones, por lo que desde el más antiguo precedente de la jurisprudencia el hombre trató de buscar los medios que cubrieran todos los riesgos a los que está expuesto, originándose las Instituciones de Seguros, las cuales también desde entonces se trataron de reglamentar por medio de imposiciones legales.

En México el primer antecedente sobre la legislación del seguro, se encuentra en una resolución presidencial de 1841, en la cual se decretó la or

ganización de las juntas de fomento y tribunales mercantiles, considerando los contratos de seguros en éstas.

En 1935 se decretó la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley sobre el Contrato del Seguro, con las que se nacionaliza el seguro, lográndose también el progreso y desarrollo del seguro mexicano.

El primero en usar las estadísticas y al mismo tiempo establecer el principio de la probabilidad fue Lloyd's de Londres, quien lo inició inconscientemente y poco a poco lo desarrolló.

El origen del seguro en sí se desconoce, ya que en todas partes del mundo se tenía la preocupación de cubrirse de los riesgos a los que estaban expuestos dentro de su medio de vida, económico, político y social. Las primeras instituciones mexicanas que se constituyeron en México fueron "La mexicana" y "La Fraternal". En el período de 1895 a 1910, fue cuando tomó fuerza el seguro, constituyéndose varias instituciones mexicanas, las cuales posteriormente se fortalecieron y se fusionaron algunas con la promulgación de la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley sobre el Contrato del Seguro, con esto se aumentó el volumen de las operaciones y se consolidaron varias instituciones.

Dentro de los aspectos financieros se mencionan los movimientos más importantes que debe cubrir una organización para constituirse como Institución de Seguros, los gastos de establecimiento y organización, la forma en-

que se harán constar las obligaciones y derechos de la aseguradora y el contratante del seguro. La Ley General de Instituciones de Seguros, establece un límite en cuanto a la responsabilidad que debe asumir una aseguradora; - en los casos en que la suma asegurada se exceda, existe el reaseguro, el --cual permite a las aseguradoras proporcionar el servicio solicitado, ya que por medio del reaseguro una institución toma a su cargo total o parcialmente un riesgo ya cubierto por otra o el excedente de daños de la cantidad - asegurada por el asegurador directo.

También pueden intervenir varias aseguradoras en el mismo aseguramiento y responder personalmente en la parte que le corresponde, este tipo de - participación de dos o más Instituciones de Seguros es el coaseguro.

Para que las aseguradoras puedan hacer frente a las obligaciones con--traídas con los asegurados, deben crear por ley, reservas técnicas, para --que de esta forma conozcan aproximadamente el monto de sus obligaciones y - que las cubran hasta donde sea posible contra las variaciones de las esta--dísticas. Además de que existe la constitución de una reserva legal, esta--es para que las instituciones cuenten con una mayor garantía, ya que con es--ta reserva se resguardan los intereses de los asegurados.

Al nacionalizarse la Banca, las aseguradoras que operaban como filia--les de algún Banco, quedaron independientes dentro de la iniciativa priva--da, siguiendo funcionando de la misma forma como lo venían haciendo. Con - esta situación surgió la sindicalización de los empleados, lo que desfavore

cio en un principio la imagen de las aseguradoras,

El desarrollo y consolidación de las Instituciones de Seguros ha sido plena, tanto que esta considerada dentro del plan nacional de desarrollo como fuente de financiamiento para las áreas consideradas prioritarias.

El capítulo dos trata todo lo relacionado con el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es una disciplina que se basa en las ciencias del comportamiento y trata de aplicar programas unificados en los que se involucre a toda la organización, para que de esta forma se logre una rápida aceptación y adaptación a los cambios, sin que se vean afectadas las relaciones funcionales e interpersonales.

Los elementos del desarrollo organizacional son: Los cambios proyectados, el aprendizaje y las consultas.

Los cambios deben ser proyectados, ya que en estos intervienen un gran número de variables que afectan a los integrantes de la organización, estas variables deben ser asimiladas por éstos, para que se puedan adaptar a los cambios.

El aprendizaje es un elemento importante en el desarrollo organizacional, ya que todo cambio implica cambiar los conocimientos, las actitudes y-

la conducta. Uno de los modelos más apropiados para esta etapa es el aprendizaje de laboratorio para el adiestramiento del proceso del cambio. Los principios y los sentimientos son factores importantes y con frecuencia establecen la base para actuar. Todo contacto humano aporta información y es potencialmente una experiencia en el aprendizaje.

Las consultas es otro de los elementos importantes, en virtud de que este proceso, ayuda al aprendizaje y al cambio. Cualquier plan que se elabore, requiere de la descripción de los problemas, de las hipótesis y de la recopilación de información, por lo que esta parte realiza estas funciones, propiciando así mismo un ambiente de cambio.

Las etapas del desarrollo organizacional son utilizadas por cada autor de acuerdo a su criterio y a las características de la organización en que interviene, sin que hasta el momento hayan definido un método que pueda ser universalizado, más sin embargo, todos lo consideran un ciclo el cual al término de éste, se debe obtener retroinformación que sirva como insumo para el mejoramiento de la organización.

Dentro de las formas de intervención, existe un gran número de procesos incluidos en las estrategias, pero la mayoría de los autores se inclinan por el método de laboratorio, el fomento de grupos y la formación de relaciones intergrupos. Al hablar de intervención es necesario distinguir entre la intervención que se hace al inicio del proyecto y la ejecución como fase posterior al planeamiento de ésta y al diagnóstico.

En el tercer capítulo se describen las funciones de los organismos externos de vigilancia de las Instituciones de Seguros.

La Ley General de Instituciones de Seguros determina la obligación de llevar un control de todas las operaciones de las Instituciones de Seguros a través de organismos externos. Dentro de estos organismos se encuentra la Comisión Nacional de Seguros, la cual desempeña las funciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y tiene como función específica la inspección y vigilancia de las Instituciones de Seguros. Llevándose a cabo a través de un comité permanente y un pleno.

En cuanto a la intervención del Banco de México, ésta es en forma indirecta, ya que las decisiones que determina este organismo afecta a las aseguradoras, así como a todo el sistema económico de México.

La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), es una asociación constituida por las aseguradoras, la participación de éstas es voluntaria y se formó para que de común acuerdo se traten todos los asuntos que las afecten.

En el cuarto capítulo, se involucra el desarrollo organizacional con las organizaciones de las Instituciones de Seguros, considerando las funciones con que operan las aseguradoras, los procesos organizacionales con que operan, describiendo tres casos prácticos que se pudieran relacionar con las aseguradoras y de esta forma determinar una pauta que permita desarro-

llar programas de DO dentro de las Instituciones de Seguros en México, y finalmente la importancia del consultor en este tipo de intervenciones.

Los casos prácticos fueron tomados de los libros de la colección del Fondo Educativo Interamericano sobre Desarrollo Organizacional, para seleccionar estos casos se consideró: Los procesos organizacionales básicos de las aseguradoras, la interrelación entre sus unidades y su estructura organizacional.

Dentro de los procesos organizacionales de las aseguradoras, se encuentran cuatro procesos que son la base de todo el movimiento de las Instituciones de Seguros, estos son:

La promoción

La emisión

La cobranza y

Los siniestros

En términos generales las aseguradoras cuentan con la siguiente estructura organizacional:

Una unidad de Promoción

Una unidad Técnica.

Una unidad de Administración y Finanzas.

Una unidad de Mercadotecnia y Capacitación.

Una unidad de Automatización.

Una unidad Jurídica.

De alguna forma la mayoría de las Instituciones de Seguros han tratado de desarrollar y fomentar la creación de grupos de trabajo, sin que hasta ahora hayan tenido éxito, otras están introduciendo programas de DO para -- implantar un sistema de cooperación y coparticipación en la toma de decisiones para realizar los cambios necesarios.

Los casos prácticos que se seleccionaron, son casos que están relacionados con una Institución de Seguros y con la Banca. En el primer caso se describe la forma en que se inició un programa de educación administrativa, utilizando aplicaciones de las ciencias del comportamiento, dando origen a un programa de DO que involucra a toda la organización.

El segundo caso, es una serie de proyectos de DO realizados en diferentes Bancos, en los cuales se establece que el DO puede acrecentar la conciencia propia sobre lo que sucede en la organización y desarrollar una mejor idea de como funcionar más eficazmente como miembro de ella.

El tercer caso, es un proyecto que se llevó a cabo en un Banco inversionista y comercial. Este caso describe la forma en que tuvieron que enfrentar el alto grado de resistencia por parte de la alta gerencia y los me

dios utilizados para hacerlos participar en el cambio. Presenta la forma - en que se puede desarrollar y controlar un programa de DO.

Los casos prácticos expuestos, nos dan la idea del tipo de entrenamiento y desarrollo que requiere una aseguradora utilizando programas de DO, - ya que se describe desde el momento en que se inicia un programa de éstos, - la forma de desarrollarlo y de controlarlo. Para esto se requiere de un conocimiento pleno de la organización donde se llevará a cabo la intervención, su historia y a su personal, así como de darse a conocer el consultor dentro de la organización. Es necesario considerar que cada caso, cuenta con sus propios recursos para la evaluación de méritos, el mejoramiento de su - trabajo, resolución de sus problemas, para tomar decisiones, sus propios -- sistemas para integrar a sus miembros y su propia planeación. Así como también la participación de todos los integrantes de la organización, a través de un grupo de trabajo constituido por los representantes de cada nivel, para el desarrollo de los instrumentos necesarios, para definir y especificar las características de la organización, resolver los problemas detectados, - comunicar los resultados a todos los empleados y en la determinación de los cambios que son necesarios.

Dentro de uno de los casos se menciona que cuando los problemas son -- grandes una intervención en cualquier área causa un gran impacto de valor - en todo el personal.

Cuando se presenta una gran resistencia a los cambios, es necesario --

que la alta gerencia primeramente, examine sus propias actitudes, estilos, comportamiento y filosofía para que de esta forma se pueda efectuar un mejoramiento real en la organización.

Al tener éxito los programas de DO, se podrá realizar el desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos, los cuales con esto, podrán contar con bases más sólidas para poder desarrollar y hacer una utilización adecuada de sus recursos humanos.

La participación del consultor en los programas de DO, está en función de las personas que intervienen y de la situación, debe tener amplios conocimientos en las ciencias del comportamiento, Jennings Partin, menciona una serie de habilidades y conocimientos que debe poseer el consultor. Pero en términos generales el consultor debe conocer a las personas y a las organizaciones. Y para que tenga éxito debe implantar su credibilidad en la organización.

Dentro del quinto capítulo, se habla de la unidad donde debe ubicarse el grupo de consultores internos, que iniciarían, desarrollarían y fomentarán los programas de DO dentro de las organizaciones de las aseguradoras.

En virtud de que todas las organizaciones son diferentes, es necesario crear programas específicos para cada organización. Los diagramas que se exponen en este capítulo, representan la secuencia lógica en que se realiza un programa de DO, por lo que se pueden considerar como una pauta para

desarrollar programas de este tipo. Así también se describen y se comentan los tipos de juntas que son utilizadas para realizar el cambio. Estas pueden ser utilizadas en forma secuencial o utilizarse aquellas que se adecúen a las necesidades que requiere el cambio. Ya que existen juntas específicamente para determinar el diagnóstico, para fijar las metas, para revisar la situación que prevalece en ese momento, para definir la problemática y buscar las soluciones. Otras juntas son específicamente para instalar los programas, para obtener retroinformación y de interrelación, y finalmente-- la junta de seguimiento.

Dentro de este capítulo, se mencionan como punto último, las perspectivas de las Instituciones de Seguros en México considerando programas de desarrollo organizacional.

La finalidad de la realización de esta tesis es fomentar el uso de este tipo de disciplinas para que las instituciones que han iniciado el uso de estas técnicas de DO, lo generalicen en toda su institución y hagan uso de éstas con una continuidad que los lleve a dominarlas y a explotarlas, para el beneficio tanto de todo el personal que labora en estas organizaciones, como para toda la institución en general, estableciendo así mismo, un esfuerzo continuo de autodesarrollo.

En cuanto a las instituciones que nunca han practicado este tipo de disciplinas, esta tesis pretende exhortarlas a que lleven a cabo programas de DO dentro de sus organizaciones, para que de esta forma experimenten las

innovaciones que se logran, así como la rápida aceptación y adaptación por parte de todos los miembros de la organización a todos los cambios. Además de que le proporciona a todos los administradores bases y conocimiento de la gente que labora en la organización, para tomar decisiones respecto al desarrollo y utilización de los recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA.

Adolfo Hermida Rosales. *Apuntes de Contabilidad de Seguros.*
México, 1974.

Jhon H. Magee. *El Seguro de Vida.* México.
Editorial UTEHA, 1964.

José María Padilla Lozano. *El Reaseguro de Daños en México--
su función económica y efectos en la balanza de pagos.* México.
Tesis Profesional UNAM, 1970.

Luis Ruiz Rueda. *El Contrato de Seguros.* México.
Editorial Porrúa, S.A., 1978.

Legislación Sobre Seguros. Secretaría de Hacienda y Crédito--
Público.

Compilación de Leyes Sobre Seguros Privados. Asociación Mexi-
cana de Instituciones de Seguros. México.

Anuario Estadístico de Seguros. Comisión Nacional Bancaria y-
de Seguros. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
México, 1955, 1960, 1970 y 1981.

J. Efren Ossa G. *Tratado Elemental de Seguros.*

Ediciones Lerner. Bogotá, 1963.

J. Salas Subirat. *El Seguro de Vida teoría y práctica
-análisis de la venta.*

México. Ed. C.E.C.S.A., 1978.

Ley General de Instituciones de Seguros.

Ley Sobre el Contrato de Seguros.

Newton Margulies y Anthony P. Raia. *Desarrollo Organizacional.
Valores, Proceso y Tecnología.*

México. Editorial Diana, 1977.

Warren G. Bennis. *Desarrollo Organizacional: su naturaleza,
sus orígenes y perspectivas.* Bogotá.

Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Richard Beckhard. *Desarrollo Organizacional: estrategias y
modelos.* Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton.

El modelo de cuadro organizacional

Grid. Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch. *Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción*. Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Richard E. Walton. *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*. Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Edgar H. Schein. *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1970.

Jack K. Fordyce y Raymond Weil. *Métodos de desarrollo organizacional para Ejecutivos*. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1976.

Jay Galbraith. *Planificación de organizaciones*. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.

J. Jennings Partin. *Perspectivas del desarrollo organizacional*. Bogotá. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.

Luís Ferrer Pérez. *Desarrollo Organizacional*. México. Ed. Trillas, S.A., 1976.

Dra. Graciela Sánchez y Dr. Darvelio Castaño.

Desarrollo Organizacional.