

2 ej. 91



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA SU POSIBLE APLICACION EN LA GERENCIA DE CREDITOS DE AVIO (BANRURAL)

Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el Título de
Licenciado en Administración.

P R E S E N T A
VICTOR MANUEL PINEDA AVILA



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.

I N D I C E.

CAPITULO I

1. Generalidades
- 1.1 Introducción
- 1.2 El Desarrollo Organizacional y el Banco Nacional de Crédito Rural
- 1.3 Definiciones del Desarrollo Organizacional
- 1.4 Objetivos Inmediatos más Comunes del Desarrollo Organizacional
- 1.5 Valores o Principios del Desarrollo Organizacional
- 1.6 Algunos Planteamientos del Desarrollo Organizacional
- 1.7 Requisitos para llevar a cabo un Programa de Desarrollo Organizacional.

CAPITULO II

2. Actividades Propias del Desarrollo Organizacional
- 2.1 Estrategias
- 2.2 Tácticas
- 2.3 Modelos
- 2.4 Métodos

CAPITULO III

3. Planteamiento Teórico de la Investigación
- 3.1 Definición del Problema
 - Estrategia
 - Instrumentos

3.2 Justificación del Estudio

3.3 Elaboración de la Hipótesis

CAPITULO IV

4. Investigación de Campo en la Gerencia

4.1 Recopilación de Datos

- Indole de los datos
- Procedimientos técnicos
- Diseño del cuestionario
- Procedimiento para calcular el tamaño de la muestra

4.2 Análisis de la Información

4.3 Diagnóstico

CAPITULO V

5. Propuesta del Programa de Desarrollo Organizacional para la Gerencia.

5.1 Establecimiento del Programa

5.2 Objetivo: elaborar un manual de organización

- Estrategia
- Instrumentos

5.3 Objetivo: elaborar un sistema de motivación para los empleados

- Estrategia
- Instrumentos

5.4 Objetivo: elaborar un sistema de evaluación del personal

- Estrategia
 - Instrumentos
- 5.5 Objetivo: proponer una nueva estructura para la Gerencia
- Estrategia
 - Instrumentos
- 5.6 Objetivo: establecer un programa de cursos de capacitación y - -
adiestramiento
- Estrategia
 - Instrumentos
- 5.7 Objetivo: establecimiento de un medio ambiente de trabajo agradable
- Estrategia
 - Instrumentos

CAPITULO VI

Conclusiones

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCION

El desarrollo organizado es esencialmente un enfoque de sistemas, - con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interperso-
nales en los organismos. La aplicación de la teoría de sistemas a -
la administración no es cosa nueva.

Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, un "todo" complejo que contiene cierto número - de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí.

Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas, es - considerar que la entidad en estudio se compone de tres elementos -- principales, o subsistemas:

1.- Sistema Técnico o de Operación.- Que contiene el flujo de los - trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros numerosos factores variables - tecnológicos.

2.- Sistema Administrativo.- En el que se incluye la estructura de la organización, las normas y las reglas políticas, el sistema de -- premios y castigos, la forma en que se toman las decisiones y gran - número de otros elementos destinados a facilitar el trámite adminis-
trativo.

3.- Sistema Humano o Personal y Cultural.- Cuyo interés principal -

radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales.

También están contenidos en el sistema humano, la organización extraoficial, el nivel de motivaciones de los miembros y las actitudes individuales. Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papales desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas que afectan al rendimiento del organismo.

Lo anterior, es en cuanto a enfoque, y en cuanto a esencia se puede decir que el desarrollo de la organización podría estar en el cambio y se encausa a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones. -- Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso del cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos. Estos aprenden quizá con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios internos y externos si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología y la organización.

Para lograr dicha ayuda el Desarrollo Organizacional cuenta con un conjunto de estrategias educativas que permiten lograr un cambio planeado en la organización. Estas son diversas, según sea el objetivo que se persigue.

Independientemente de la meta, casi siempre el D.O. se encamina al estudio de los valores, las actitudes, las relaciones y en especial sobre consideraciones del elemento variable, que lo constituyen las personas.

A partir de lo cual los programas se componen de procesos orientados a los colaboradores para lograr su integración grupal.

1.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL BANCO DE CREDITO RURAL

El Banco Nacional de Crédito Rural, S. A., se creó por decreto presidencial el 6 de julio de 1975 como resultado de fusionar los recursos humanos, técnicos y financieros del Banco Nacional de Crédito Agrícola, S- A., del Banco Nacional de Crédito Ejidal, S. A., y el Banco Nacional Agropecuario, S. A., concluyendo con ello un proceso de reorganización del sistema de financiamiento oficial agropecuario iniciado varios años antes con el propósito de terminar con la duplicidad de funciones en materia de crédito al campo y de agilizar la operación crediticia regional. Sus operaciones se encuentran definidas en la Ley General de Crédito Rural y están sujetas a la Ley General de Instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, así como a la supervisión y control de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Además, como Sociedad Anónima se rige por sus propios estatutos sociales.

El Banco Nacional de Crédito Rural, S. A., es una institución bancaria de carácter público constituida con participación reglamentaria

del Gobierno Federal quien designa su consejo de administración y establece las políticas básicas de operación. Desde su creación ha venido operando dentro de los lineamientos de las políticas financieras y agropecuarias, establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos.

Funciones Básicas

La operación del sistema Banrural comprende dos funciones básicas: las actividades crediticias, realizadas por su área bancaria y las de fideicomiso, desarrolladas por su área fiduciaria. Las actividades financieras se programan y realizan fundamentalmente como apoyo a las funciones básicas de la institución y están a cargo de su área de finanzas.

Lo anterior es un marco general de lo que constituye el Banco Nacional de Crédito Rural y, del serio compromiso del mismo para con el país y particularmente para con el sector rural mexicano.

Para una institución como ésta, con objetivos marcados y de una importancia económica y social enorme, es muy importante que la eficiencia del organismo se eleve y es precisamente aquí en donde presentamos al D.O. como alternativa a tomar, para alcanzar dicha eficiencia.

Hablamos en general del Banco Nacional de Crédito Rural, sin embargo,

y de acuerdo con el título de este trabajo, será en la Gerencia de -
Créditos de Avío en donde se llevará a cabo la investigación, el -
diagnóstico de la situación actual y la propuesta del programa D.O.
Esta Gerencia es, obviamente, parte del sistema Banrural y será la -
muestra de este gran universo.

Debe quedar claro que en base a las estrategias, técnicas tácticas,
modelos y demás herramientas del D.O. y tomando como punto de parti-
da el análisis de la información de la investigación propuesta en el
índice de este trabajo, se tratará de adaptar un programa que vaya -
acorde a las necesidades del organismo en estudio.

1.3. DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Antes de plantear las definiciones del D.O. sería conveniente plan-
tear algunos conceptos tradicionales de la organización como elemen-
to del proceso administrativo. Al respecto, José Antonio Fernández
Arena define a organización como: "El sistema que permite una utili-
dad equilibrada de los recursos, el propósito que se persigue es es-
tablecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas
y localización) y el personal que los debe ejecutar".

Ernest Dale dice: "...Organización es el proceso de definir y agru-
par las actividades de la empresa de tal manera que puedan asignarse
lógicamente y ejecutarse efectivamente..."

Terry amplía el concepto señalando que: La organización "Es el esta-

blecimiento de relaciones de conducta entre el trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo labore unido en forma eficiente, con el fin de armonizar un grupo de personalidades diferentes, fundir los diversos intereses y utilizar las aptitudes, todo hacia una dirección determinada".

Existen otros muchos conceptos de lo que es organización, sin embargo, más o menos todos concluyen en lo mismo y se refieren a la estructuración de funciones, jerarquías, actividades y obligaciones de un organismo social para la consecución de sus objetivos.

Una vez planteado lo que es organización en general, se procederá a definir al D. O. y posteriormente se tratará de analizar los diferentes conceptos que se presentan:

Definiciones de desarrollo organizacional:

R. Bechkard: "Es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

H. Fernández Sánchez: "Es un esfuerzo planeado, que abarca toda la organización y dirigido desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, basadas en los conocimientos de las

ciencias del comportamiento".

W. G. Bennis: "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de los organismos, en tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Luis Ferrer: "Es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que los condiciona".

Si analizamos las anteriores definiciones podremos tratar de explicarlas, descomponiéndolas en partes.

a) Es un esfuerzo planeado.- Porque no es una teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando, sin perder de vista, que el cambio debe ser ordenado y el organismo tiene que ser visto como un medio para lograr objetivos.

b) De toda la organización.- Porque el desarrollo organizacional toma como unidad de la organización al grupo y no al individuo y utiliza el desarrollo de grupos extensos. No es un algo desarticulado, -

sino un todo compacto, integrado además por técnicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado -- que la modificación de uno dá lugar a modificación en los otros.

c) Administrado desde la alta gerencia.- Porque la aplicación del -- desarrollo organizacional debe estar respaldado, y administrado desde la alta gerencia, lo cual constituye una condición básica y determinante para el éxito de su aplicación.

d) Para aumentar la efectividad, bienestar, salud, etc.- Porque este es el objetivo medular del desarrollo organizacional.

e) Basados en las ciencias del comportamiento.- Porque el desarrollo organizacional tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo -- técnico y lo administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí -- el propósito de mejorar la conducta grupal y organizacional como un -- medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.

1.4 OBJETIVOS INMEDIATOS MAS COMUNES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El objetivo generalmente aceptado, motivo del desarrollo organizacio -- nal, el cual se relaciona con la creación de una atmósfera saludable -- tanto física como emocional en las relaciones interpersonales de -- mayor responsabilidad, confianza, respeto y entusiasmo, por medio de -- confrontación positiva, constructiva y objetiva entre grupos para la -- solución de problemas en los que se interrelacionen o vinculen tanto -- los objetivos personales o de grupo, con los institucionales, así --

mismo la implantación de la autoridad fundamentada en los conocimientos teóricos-técnicos y habilidad para ejecutarlos en un marco de comunicación administrativa integral.

Ahorabien, los objetivos más comunes del desarrollo organizacional son: (1)

- a) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se -- pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas La - función debè determinar a la forma", y no las tareas encajar en - las estructuras existentes.
- b) Hacer óptima la efectividad, tanto del sistema estable, como de - los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante -- los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organiza- ción), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejora- miento.
- c) Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- d) Crear condiciones en lo que se haga aparecer el conflicto in evitable y se maneje adecuadamente.
- e) Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.

(1) Ferrer Luis. Guía práctica de desarrollo organizacional. pag. - 17

- f) Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- g) Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado, se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- h) Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- i) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- j) Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

Para entender los objetivos del D.O., es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal" efectiva y sana. ¿Cuáles serían sus características? (1).

- a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
- b) La gente se siente libre para señalar las dificultades porque espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.
- c) La solución de los problemas es muy pragmática. La gente trabaja

(1) Ob. cit. pág 33 y sgts.

informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.

- d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la Gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.
- e) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
- f) El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
- g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
- h) Existe un alto grado de colaboración. La gente pide ayuda prontamente de los demás, a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.
- i) Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquélla.
- j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en

en forma abierta. La gente dice lo que quiere y espera que así actúen los demás.

- k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo la gente ve a sí misma y a los demás como capaz de un desarrollo y crecimiento personal.
- l) La crítica adyacente al progreso, es una rutina.
- m) Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
- n) La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
- o) El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
- p) Hay un alto grado de confianza entre la gente y no profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
- q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
- r) ¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?
- s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.

- t) La estructura política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos (la estructura política y los procedimientos) están prontos a cambiar.
- u) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
- v) La organización por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.
- w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: "Es mi responsabilidad salvar la situación".

En resumen: la salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad de adaptarse prontamente al cambio; de ahí que la eficacia de la organización se conceptúe como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma valiosa para lograr con el mínimo de costo, el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

1.5 VALORES O PRINCIPIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se estima que el cambio en las organizaciones debe iniciarse con una estimación, o reestimación del conjunto de valores en que se funda, - esta estimación de valores tiene por objeto eliminar los obstáculos personales, interpersonales y culturales, para permitir a los miembros desarrollar su potencialidad total.

Se debe poner en tela de juicio el modelo burocrático y alejarse de él y este alejamiento, se logrará en medida que el hombre haga valer su individualismo y eleve sus valores notables, valores que pueden llevarlo a satisfacer todas las necesidades de efectividad y de supervivencia de los organismos y las necesidades que existen de individualidad y progreso en el mismo.

El profesor Douglas Mc. Gregor, formuló sus hipótesis acerca de la teoría "y". Según él, estas hipótesis eran esencia de sus interpretaciones, basadas en los conocimientos más recientes y en su amplia experiencia personal de la naturaleza del hombre y de sus motivaciones.

Quizá el profesor Mc. Gregor no consideró como valores y principios, los supuestos que sustentarán su teoría "y" sin embargo, se podría concluir:

Que los valores y principios que sostiene el desarrollo organizacional son aplicables a las hipótesis de Mc. Gregor; y en ciertos casos van aún más lejos.

Estos principios no son derivaciones científicas ni cosas novedosas, simplemente están enraizadas en la naturaleza del hombre y, por consiguiente son, en forma básica "humanísticos".

"Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo con el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales". (2).

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, - así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba a vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan, en la forma de desempeñar el trabajo, en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto com-

(2) Newton Margulies Antony P. Raia, Desarrollo Organizacional valores, proceso y tecnología, pag.15

pleto de necesidades, todas las cuales son importantes para su --
trabajo y para su vida.

Todo lo anterior en su intento de síntesis se puede traducir en lo siguiente: "lograr que los individuos y grupos, alcancen la obten--
ción de sus satisfactores al través de su trabajo y no a pesar de és
te".

También no se debe perder de vista que estos valores o principios va
rían de una organización a otra. Todo esto porque las organizacio--
nes a veces no tienen finalidades expresas y claras; sin embargo, es
frecuente que tengan finalidades diversas y contradictorias para las
distintas personas que la integran, así podríamos encontrar que los
fines de una organización son distintos para el empleado, la secre--
taria, el gerente, el líder sindical, etc., y estos fines pueden per
mitir, fomentar o combatir los valores que se ponen en juego.

Un consultor o agente de cambio, interno o externo, puede fácilmente
equivocarse al presuponer, y también al no advertir, la existencia -
de un valor, al hacer su diagnóstico. Por ejemplo, en una empresa -
manufacturera no es raro encontrar como valor positivo la productivi
dad, dicha productividad no parece ser fomentada tanto, en una empre
sa comercial o de servicios, y menos aún en una organización burocrá
tica.

En el mismo orden inverso, funciona el poder manejado abiertamente:
en una organización burocrática tiene gran importancia y es tolerado

como ejercicio político más o menos aparente, mientras en una manufacturera el que "hace política" puede estar jugándose la cabeza.

La honestidad o (deshonestidad), el bienestar del personal y otros más son valores que pueden ser impulsados o reprimidos abierta o solapadamente.

El reconocimiento de la importancia relativa de estos valores, así como, de la fuerza con que son apoyados, es definitivo no solo para elegir el modelo adecuado a la organización particular en que se piensa actuar, sino hasta para saber el lenguaje que debemos usar para comunicarnos con los miembros del sistema.

1.6. ALGUNOS PLANTEAMIENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los programas de desarrollo organizacional se fundamentan en ciertos factores que se consideran la base de la actuación de las personas, estos factores son semejantes a las hipótesis de la "Teoría Y" se resumen a continuación (2).

Acerca de las personas, casi todo el mundo experimenta impulsos tendientes al progreso y al desarrollo personal; y lo más probable es que esos impulsos puedan fructificar en un medio ambiente favorable que ofrezca labores gratas por el hecho de que contienen dificultades que vencer.

Casi todo el mundo desea alcanzar (y es capaz de hacerlo) un nivel

(2) Newton Margulies, Antony P. Raia, ob. cit. P. 51 y 52.

mucho más elevado de cooperación para conquistar metas del organismo, que es permitido en el medio ambiente de la mayoría de las empresas.

Acerca de los miembros de grupos casi todo el mundo desea ser bien recibido y cooperar con los demás, por lo menos con grupos pequeños de consulta; y generalmente con más de un grupo, con grupos de trabajo y grupos familiares.

Uno de los grupos más apropiados psicológicamente para casi todo el mundo, es el de trabajo; y en el que se hallan los compañeros y el superior.

Casi todo el mundo es capaz de aumentar considerablemente su eficiencia ayudando a los grupos asesores a resolver problemas y trabajando eficientemente junto a ellos.

Para que un grupo llegue al máximo de eficiencia, no es posible que el director oficial desempeñe todas las funciones directivas en todos los casos y en todo momento, es preciso que juntos los miembros del grupo se ayuden unos a otros bajo una dirección eficaz y gracias a su conducta, como miembros que son.

Acerca de las personas en los sistemas de organización, los organismos propenden a caracterizarse por invasiones de un departamento en las labores de otro; por sus interdependencias, y sus grupos de trabajo; es preciso comprender y fomentar los "lazos de unión" de los supervisores y demás personal.

Lo que acontece en el organismo global, repercute a los pequeños grupos de trabajo... y viceversa.

En el ambiente cultural de casi todos los organismos, existe la tendencia de suprimir la expresión de sentimientos que experimentan las personas, unas respecto de otras; así como las metas propias.

Eliminar la expresión de sentimientos repercute en la solución de -- problemas, en el adelanto personal y en las satisfacciones que proporciona el trabajo.

El grado de confianza interpersonal, el apoyo y la cooperación son - medios más bajos en casi todas las empresas u organismos, de lo necesario o conveniente.

Las normas estratégicas de "gane o pierda" entre personas y grupos, a pesar de ser fruto de la realidad y de ser apropiadas en ciertas circunstancias, a la larga no son el mejor medio de resolver la mayoría de los problemas de organización.

Las soluciones sinérgicas pueden realizarse con mucha mayor frecuencia de los que generalmente se logran en la mayoría de los organismos.

El hecho de considerar los sentimientos como datos importantes para el organismo o empresa, propende a abrir muchas rutas, perfeccionar la determinación de metas, las comunicaciones, la resolución de problemas y la colaboración entre grupos.

Para perfeccionar el rendimiento proveniente de las gestiones de desarrollo de organizaciones, se necesita apoyarse en los cambios apropiados en la valoración, la comprensión, el adiestramiento, el empleo de personal y las subdependencias de tareas especializadas, en pocas palabras, en todo el sistema relativo al personal.

Una de las partes medulares del D.O. es la teoría "X" y "Y" de Mc. Gregor, así como las variedades de ellas que otros autores presentan. La implicación práctica de la teoría "Y" es que el hombre se comportará en el trabajo, según como sea tratado, lo que a su vez depende del concepto de hombre que las figuras de autoridad de la organización tengan real y profundamente, respecto al hombre y en concreto al subordinado.

Lo cierto es que es difícil crear un ambiente de trabajo que favorezca la teoría "Y" sin que en ella crean los dirigentes poderosos de la organización. Ahora bien, la regla en nuestro medio es que el dirigente de hecho, no confie en que el trabajador tiende al trabajo asiduo e interesado, a la toma de responsabilidad, al esfuerzo por su crecimiento y al desarrollo de sus potencialidades. Es decir, -- que es necesario un ambiente de control, orden, sugerencia, presión, para que se comporte en forma productiva y desarrollante.

1.7 ALGUNAS CONDICIONES PARA EL EXITO DEL PROGRAMA D.O.

Se han planteado en los puntos anteriores, definiciones, objetivos - valores y hasta se consideraron algunos planteamientos de lo que es

concretamente el D.O., sin embargo, es necesario plantear algunas condiciones que son básicas para lograr el éxito del mismo, algunos autores también analizan los factores que podrían llevar al fracaso los - esfuerzos de cambio, en esta ocasión pondremos más énfasis en las condiciones para el éxito sin dejar de abarcar las otras.

Es evidente que hay pautas que ayudan a quien practica el D.O. a identificar dichas condiciones, sólo la experiencia adquirida por numerosos estudiosos que participan en gestiones para efectuar cambios en - los organismos y para desarrollarlos.

Algunos Requisitos para Tener Exito.- Larry Greiner, por ejemplo, ha analizado los informes derivados de unos 18 estudios de cambios planeados para las organizaciones.

Las conclusiones a las que ha llegado acerca de las normas del éxito y del fracaso se basan en un análisis de las circunstancias que indujeron al cambio, de la manera en que éste se implantó, los factores - favorables o los bloques críticos a que hubo que enfrentarse durante su implantación y los resultados que más perduraron. Ciertas condiciones que requiere el éxito pueden derivarse de la lista de características que describe ese autor, que son comunes a los programas de - D.O., más acertados.

Pueden resumirse como sigue: (2).

(2) Newton Marguiles, Antony P. Raia, ob. cit. p. 669 y sgts.

- El organismo se haya por lo general sometido a fuertes presiones - externas y/o internas para mejorar. En las gerencias generales se - ha despertado el impulso para actuar y buscar soluciones.

- Se realiza una intervención en la cúspide del organismo por medio de un catalizador, que puede ser un miembro nuevo o un consultor al servicio del equipo directo principal.

En esta operación, por lo común, se incluye la reorientación y la re valoración de normas del pasado y de problemas actuales.

- La Gerencia General toma a su cargo una función directa y responsa ble en el proceso. Comúnmente participan varios niveles administrativos para recopilar datos y analizar problemas específicos.

- Se agrandan nuevas ideas y métodos para encontrar soluciones en va rios niveles de la organización. Esto hace que los miembros del or- ganismo tomen parte en cierto grado de intervenciones por realizar.

- Se llevan a efecto experimentos hasta cierto punto, con las inova ciones, las soluciones propuestas por lo general se desarrollan, se ponen a prueba y se aprueba antes de que se amplíe el radio de ac- - ción de los cambios, de manera que se ataquen problemas de mayor en- vergadura y/o al organismo en su totalidad.

El Programa de Desarrollo de la Organización.- Generalmente se vigo riza en función de resultados positivos, las operaciones del cambio se ensanchan cada vez en algún experimento que tiene éxito; y cuando

aumenta el apoyo de la Gerencia, se acepta gradualmente como modo de vivir.

Algunas Características de los Fracazos. - En el otro lado de la cuestión, Richard Beckhard ha bosquejado ciertas circunstancias que parecen provocar fracasos en las gestiones del desarrollo para organizar, a continuación se citan algunas que son fruto de su experiencia.

- La existencia de un vacío en el aspecto de credibilidad, entre lo que la Gerencia sostiene por concepto de principios y normas por un lado; y su verdadera conducta por otro.
- Aplicar sólo funciones de programas de D. O. u operaciones ad hoc - que no se basan en metas sistemáticas de los cambios.
- Tiene una perspectiva poco apoyada a la realidad, de la que se espera lograr a corto plazo.
- Depender exageradamente de Consultores Externos e Internos, así como empleados en forma inadecuada.
- La falta de comunicación y la falta de un engranaje de las gestiones de D.O., entre los diversos niveles en el seno del organismo.
- Conceptuar las "buenas relaciones" como meta final del desarrollo organizador, en lugar de crear las circunstancias favorables al funcionamiento eficiente de la organización.
- Buscar soluciones rápidas o recetas de cocina para la salubridad de la organización.

- Realizar la intervención en forma desacertada o sin la debida reco
pilación de datos y sin formular un diagnóstico.

Los puntos básicos incluidos en este capítulo son:

Que el D.O. está basado en los conocimientos de las ciencias del com
portamiento; está dirigido desde la parte directiva y su enfoque se
orienta hacia toda la organización; se interesa en el desarrollo, --
cambio y mejora de los sistemas y subsistemas; está enfocado hacia -
los objetivos de la misión organizacional de corto y medio término y
relacionado estrechamente con ellos; su fin es aumentar el bienestar
y efectividad organizacionales.

El D. O. por tener bases humanísticas busca que el individuo logre -
a través de su trabajo, un desarrollo y bienestar social, este desa-
rrollo debe estar en función directa al desarrollo y bienestar de la
organización.

C A P I T U L O I I

2. ACTIVIDADES PROPIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1. ESTRATEGIAS

El D.O. por sí mismo es un proceso, es decir, no una medida aislada, ni un procedimiento definido y establecido, sino algo en constante -
marcha y transformación dinámica, por eso antes de plantear las es--
trategias inherentes al mismo, se pretenderá establecer la relación
de los esfuerzos de cambio de D.O. con otros tipos de esfuerzos.

Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial.- (5)

La diferencia básica radica específicamente en que desarrollo gerencial es exactamente eso, un desarrollo dirigido exclusivamente a los gerentes o al gerente de un organismo. Sus objetivos son mejorar --
las destrezas habilidades y capacidades del mismo o de los mismos, -
según sea el caso, para poder avanzar hacia la comprensión de las ne
cesidades organizacionales de sucesión, promoción, etc.

Este desarrollo incluye también la planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organiza--
ción, evaluación, revisión y en fin, todo lo que de alguna manera fo
mente la superación constante de estos individuos, esperando siempre que este desarrollo sea un beneficio en proporción directa a la orga
nización.

Para tener parámetros de comparación, se establece que el desarrollo organizacional, por otra parte, aunque ciertamente incluye esfuerzos

(5) Beckard Richard. Desarrollo organizacional, estrategias y mode--
los. p. 23 y sgts.

de desarrollo administrativo, se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total. El esfuerzo de D.O. estará primordialmente interesado en el entrenamiento de grupos, no necesariamente dentro de grupos; en el trabajo con relaciones intergrupos; en el examen de sistemas de comunicaciones o en la estructura y funciones de la organización; y en la mejora del proceso de fijación de objetivos.

Desarrollo Organizacional y Entrenamiento.- Beckhard dice que algunas entidades envían grupos enteros de gerencia a laboratorios de entrenamiento en relaciones humanas o a programas de escuelas en administración de negocios. La diferencia entre éstos y un genuino esfuerzo de D.O., radica en que no están específicamente relacionados con la misión de la organización, no son orientados a la acción en el sentido de proporcionar un nexo entre las actividades de entrenamiento y la planeación de acción, que las sigue. Estas no son orgánicamente parte de un mayor esfuerzo.

Lo anterior no equivale a decir que tales esfuerzos de entrenamiento no sean muy útiles, sino que no necesariamente producen un cambio organizacional.

Desarrollo Organizacional o Investigación Operativa.- La diferencia esencial radica en que la I.O. tiende a seleccionar variables económicas o de ingeniería, ciertamente cambiantes que son cuantitativas y mensurables y que parecen estar directamente ligadas con las utili-

dades y eficiencias del sistema y por otro lado continúa diciendo -- Warren Bennis en su escrito "Teoría y Método para aplicar las ciencias del comportamiento en el cambio organizacional planeado", los profesionales del D.O. tienden a interesarse más en las variables y valores humanos.

Como parte introductoria de este capítulo, se estableció que el D.O. no es una medida aislada, ni un procedimiento definido y establecido, sino que es algo en constante marcha y transformación dinámica y nos solidarizamos con Richard Beckhard al establecer que el desarrollo organizacional difiere del desarrollo gerencial y del entrenamiento pero puede abarcarlos: es diferente de los esfuerzos cuantitativos de cambio planificado tales como la investigación operativa, aunque debe coordinarse conjuntamente con ellos.

Partiendo de esta vinculación de esfuerzos para el mejoramiento de la organización, se podría entrar al planteamiento de las diferentes estrategias en el desarrollo organizacional y para lo cual es básico el examen del estado actual de las cosas. En tal examen, ordinariamente se observan dos áreas generales:

a) Diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total, dichos subsistemas pueden ser:

Equipos Naturales: La Alta Gerencia, El Departamento de Producción y el Grupo de Investigación, etc.

O bien pueden ser niveles como: La Alta Gerencia, La Gerencia Media

El Departamento, La Fuerza de Trabajo, etc.

b) Los procesos organizacionales que están efectuándose que pueden ser:

La toma de decisiones .

Comunicaciones

Relaciones de grupos con áreas comunes de contacto

El manejo de conflictos

La fijación de objetivos

Los métodos de planeación, etc.

Para elaborar un diagnóstico de estos sistemas y procesos es necesario fundamentarse en una serie de suposiciones que a continuación se enumeran.

1.- Los puntos básicos en la construcción de una organización son -- los grupos (equipos), de aquí que las unidades del cambio son los -- grupos, no los individuos.

2.- Se debe tender a reducir la competencia inapropiada entre las - partes de la organización y el desarrollo de un clima de mayor cooperación.

3.- La fuente de información deberá ser el punto clave en la toma de decisiones y no una función particular o un nivel jerárquico.

4.- La base de la estrategia gerencial debe estar en los objetivos -

previamente establecidos.

5.- La organización debe desarrollar comunicación generalmente abierta, confianza mutua y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.

6.- "La gente apoya lo que ayuda a crear". A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Estas suposiciones, probablemente, nos darán la pauta para poder - - plantear estrategias o intervenciones adecuadas dentro de los sistemas y procesos organizacionales. Estas pueden ser:

- a) Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
- b) Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
- d) Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de - conocimiento, destreza y habilidad del personal clave en todos los - niveles.

Salta a la vista la importancia que tiene que el consultor o agente de cambio elabore un diagnóstico correcto, ya que éste tendrá como - consecuencia que las intervenciones o estrategias que se propongan - para elevar la eficiencia de un organismo, cumplan con su objetivo.

Este diagnóstico nos dice Edgar H. Schein (4) al comentar en su obra acerca de las experiencias que como consultor profesional ha obtenido se debe llevar a cabo conjuntamente con:

- a) Alguien que esté situado en la organización suficientemente alto para que pueda influir en otros, si el mismo es influido.
- b) Alguien que esté generalmente de acuerdo con la idea de que traer un consultor externo pueda ayudar a resolver problemas organizacionales.
- c) Alguien que vea problemas particulares que requieran trabajo para su solución.
- d) Alguien que esté familiarizado con los consultores especialistas en ciencias del comportamiento y con la idea de consultoría de procesos.

Los propósitos de esta reunión exploratoria son:

- a) Determinar con más precisión el problema,
- b) Estimar si es probable que la intervención del consultor preste alguna ayuda a la organización.
- c) Estimar si el problema va a tener interés para el consultor
- d) Planear los siguientes pasos si las respuestas (B) y (C) son afirmativas.

(4) Schein Edgar.- Consultoría de proceso. p. 87

2.2 TACTICAS

Para establecer las tácticas y como se mencionó anteriormente, éstas serán determinadas de acuerdo a las estrategias o intervenciones que se hayan establecido, anteriormente en el diagnóstico.

Para ejemplificar este punto seguiremos con Richard Beckhard, quien establece en su obra (3) que las tácticas pueden ser:

- a) Desarrollo de equipos
- b) Nuevos equipos
- c) Relaciones entre grupos
- d) Equipos funcionales, etc.

Con respecto al desarrollo de equipos se parte de la suposición de que la organización realiza su trabajo a través de un número de equipos de trabajo de diferentes clases, y que pueden ser:

- 1) Grupos "familiares" jefe y subordinados
- 2) Grupos de colegas; Ingenieros Industriales, Licenciados, etc.
- 3) Grupos de compañeros; los Gerentes Regionales de Ventas, o los directores de división de un organismo, etc.
- 4) Grupos técnicos; control de calidad
- 5) Grupos de proyectos; estos tienen gran variedad de funciones.

(3) R. Beckhard, ob. cit. p. 31 y segts.

No se debe perder de vista que estamos en un plano hipotético, por lo que los grupos o equipos de trabajo pueden variar en nombre y funciones. Lo más importante es establecer que casi todos los esfuerzos de cambio planificado para la organización, tienen como uno de sus primeros objetivos de cambio, mejorar la efectividad de equipos. Existen algunos tipos de actividades utilizadas para ayudar a los equipos a lograrla.

Enfocados hacia los procesos:

Desarrollo de las relaciones de trabajo

Habilidades del equipo para la solución de problemas .

Enfocados hacia las tareas:

La planeación de la acción

La fijación de objetivos

Las actividades para mejorar equipos, frecuentemente tienen lugar en un ambiente diferente del sitio del trabajo, con el fin de que sus miembros puedan alejarse de las presiones diarias, este tipo de trabajo requiere un ritmo y énfasis diferentes al requerido en las operaciones normales del equipo.

Hay también un componente de aprendizaje en la actividad. Los miembros del equipo están interesados en aprender mientras trabajan, en cierto modo están comprometidos a ello.

El aprendizaje puede estar dirigido al objetivo de que trabajen me--

por juntos, o a la fijación de mejores objetivos. Cualquiera que sea el propósito, los miembros del grupo ven como resultado apropiado, que el equipo aprende a funcionar más efectivamente, y entre paréntesis, que los miembros aprenden a ejecutar sus funciones más eficazmente con sus estilos personales.

Pasamos a plantear ahora el caso de nuevos equipos, hay una variedad de situaciones en las cuales se empieza a formar un nuevo equipo y - pueden ser:

- a) Que se esté desarrollando una nueva unidad de la organización.
- b) Que se esté creando un equipo de proyectos.
- c) Que un sistema temporal o un conjunto de trabajo se esté integrando.
- d) Que haya habido un cambio en el liderato de un equipo.

Cualquiera que sea la razón para que se formen los nuevos equipos, - tienen estas características:

- 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 exigiría la capacidad técnica de ellas.

4) Los líderes generalmente no prestan mucha atención al principio, a las relaciones entre los nuevos miembros del equipo, porque su - atención está en la tarea de éste.

Se ha encontrado que hay un considerable beneficio si un nuevo grupo puede tomar un corto período de tiempo, al principio de su existencia, para examinar de modo cooperativo como se va a trabajar unido, cuáles serían sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, y cuáles son los intereses de prioridad de sus miembros. Entonces trabajarán más eficientemente, teniendo menos obstáculos interpersona-- les, será más productivo, y tendrá más sentido para sus miembros.

A continuación se presentará un ejemplo concreto para ilustrar el inciso C) Relaciones entre grupos, que aparte de ser muy importante, - es un hecho muy común, ya que describe la gran cantidad de energía - no funcional gastada en competencia inapropiada y luchas entre gru-- pos que deben colaborar unidos.

Dada la naturaleza de las organizaciones, ciertamente hay situacio-- nes en las cuales si un departamento logra sus fines, se frustra el logro de los objetivos de otro grupo.

La competencia por recursos de gran valor es una situación continua que debe ser constantemente dirigida. Si el sistema de recompensas de una organización demanda que las personas satisfagan sus objeti-- vos, pero establece condiciones sobre las cuales esas personas no -- tienen control alguno y luego las sanciona por no satisfacer sus ob-

jetivos, el sistema tiende a producir frustración y una gran cantidad de energía negativa.

Frecuentemente donde se da esta situación, la frustración toma la forma de clisés negativos de un grupo u otro. Cuando esos estereotipos se forman, la comunicación entre grupos tiende a disminuir.

Los empeños de colaboración son mínimos, el "juego" frecuentemente se hace para "atrapar al otro" o "evitar ser atrapado" por él. Tal condición tiende a perpetuarse a menos que se intervenga en alguna forma para tratar de cambiar la situación de competencia de ganar/perder por una competencia de ganar/ganar, que es el clima para la solución de problemas.

Se ha elaborado un número de actividades específicas para tratar con tal problema. Se ha descubierto que en el lapso de medio día o algo así, al reunirse los líderes o miembros de grupos o todos los que se hallan en tal situación, pueden aminorar el mal entendido y establecer mecanismos para la colaboración conjunta, lo que habrá de producir una significativa diferencia en la efectividad de toda la organización.

Hasta aquí se han esbozado las actividades que deben llevarse a cabo en cada táctica, de los métodos para lograrlas se hablará posteriormente en el punto que precisamente lleva ese título.

Existen otras tácticas como la fijación de objetivos y planeación.

Una de las principales suposiciones que fundamentan los esfuerzos de desarrollo organizacional y gran parte de la estrategia gerencial hoy día, es la necesidad de asegurar que las organizaciones están siendo dirigidas en función de objetivos.

Las empresas sanas tienden a tener fijación de objetivos en todos -- los niveles. Como algo fundamental de sus prácticas, los individuos se comprometen al funcionamiento sistemático del desempeño y la fija ción de objetivos; grupos y equipos periódica y sistemáticamente establecen objetivos de trabajo y planes para lograrlo; la organiza- - ción, como un todo, se compromete en actividades sistemáticas de fi jación de objetivos.

2.3. MODELOS

Al describir los modelos existentes para aplicar las tácticas ante-- riormente descritas, es necesario plantear que éstos varían en deta-- lles y terminología de un autor a otro, pero el procedimiento dinám ico es esencialmente el mismo.

Quando el caso que nos ocupe sea el desarrollo de equipos, nos dice Beckhard que generalmente se utiliza un modelo de intervención de in vestigación de acción y para ilustrar éste, utilizamos el propuesto por Wendell French (2) en donde los aspectos clave son el diagnósti- co, la recopilación de datos, la retrocomunicación al grupo de clien- tes y la discusión de datos y los trabajos con el grupo, la formula- ción de los planes y ponerlos en ejecución.

(2) ob. cit. pag. 55

El orden consecutivo propende a ser cíclico, concentrándose en los problemas nuevos o avanzados, al aprender el grupo de clientes a tra bajar unidos con más eficiencia. Es preciso considerar también a la actuación o ejecución como un proceso o trámite, puesto que como dice Willian Foote Whyte, implica "la recopilación, el análisis constante de los datos sobre las relaciones humanas y la información sobre lo que se descubra, a la empresa u organismo, de manera que cambie su conducta" (Se definirá la retrocomunicación como las observaciones acerca del comportamiento, sin emitirse juicios críticos)". - En la figura 1 se resumen algunas de las fases esenciales del modelo descrito.

Ahora describiremos un modelo que ha sido efectivo en un buen número de esfuerzos de desarrollo de nuevos equipos. La actividad generalmente consiste en una reunión del equipo uno o dos días lejos del si tio de trabajo.

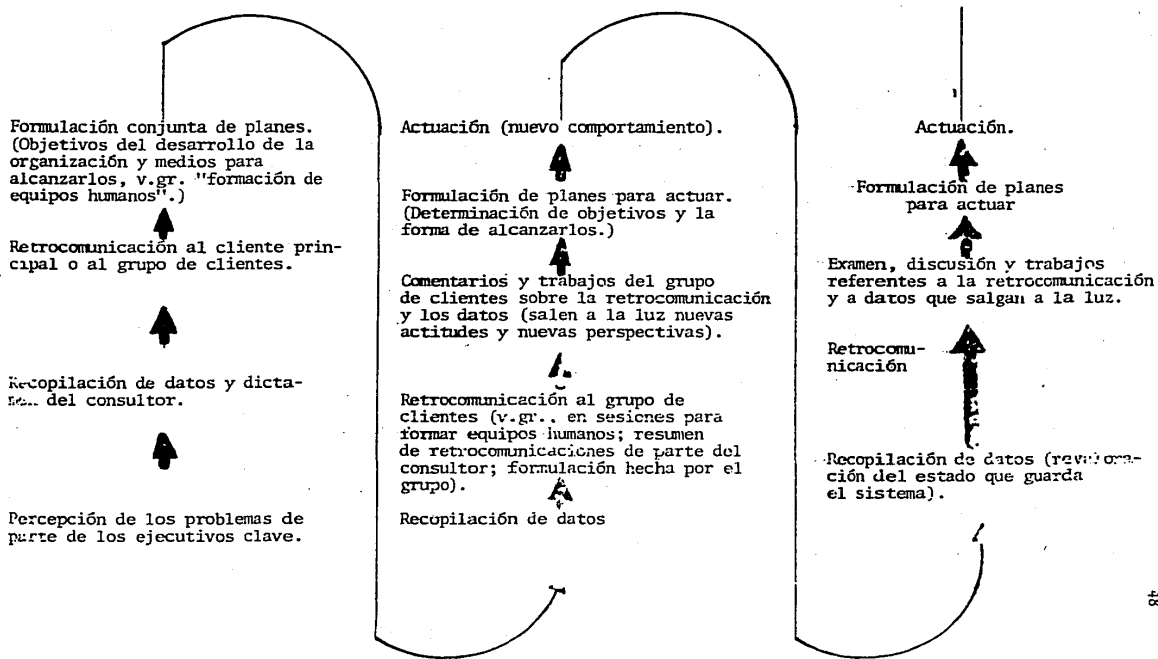
Se programa para una de las primeras semanas de la existencia del -- equipo. La forma específica de la reunión varía, pero básicamente se incluyen los siguientes componentes:

Todos estos según Richard Beckhard (3)

1.- Un planteamiento, discusión y clarificación de la misión del gru po; (sus objetivos, horarios, tareas de trabajo).

(3) ob. cit. pag. 33 y 34.

Figura 1 MODELO DE INVESTIGACION DE ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION



- 2.- Una discusión de los intereses y deseos de los miembros en cuanto a este esfuerzo conjunto. Los nuevos socios de los nuevos grupos frecuentemente tienen preocupación por sus funciones, sus relaciones con el liderato, como se mantendrá el grupo o se apartará de la tradición, sus sistemas de remuneraciones y que les sucederá cuando se termine la tarea del mismo. Una temprana clarificación de estos - - asuntos puede ocasionar una diferencia muy notable.
- 3.- Presentación y explicación del plan que el líder del grupo tiene 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. Un procedimiento efectivo, es aquel en el cual, cada persona describe lo que considera como sus funciones y responsabilidades y luego confronta sus percepciones con las sensaciones y expectativas del líder y también con las de otros miembros del equipo cuyas funciones tienen áreas de contacto con las su-
yas propias.
- 5.- El desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo, - tales como reuniones de staff, memoranda, grupos de trabajo, subproyectos, etc. En este proceso, el líder puede plantear su preferen-
cia y experiencia pasada, y las confrontará con las preferencias y -
experiencias pasadas de los miembros. Una decisión tomada en este -
punto, con la asistencia y compromiso del grupo, ayuda a asegurar el
apoyo de cada uno para llevar a cabo la decisión y hacer trabajar el

mecanismo. Es también un buen momento para que el líder del equipo comparta información acerca de su estilo y prácticas administrativas personales.

6.- Donde sea apropiada, planeación para el entrenamiento e inducción del resto de la organización. Por ejemplo, frecuentemente en las nuevas organizaciones, la orientación de nuevos miembros de los diversos departamentos es manejada independientemente de otros.

Esto ocasiona duplicación de labores y gran cantidad de trabajo extra por parte de la Alta Gerencia. La atención a un esfuerzo de inducción integrada y la orientación al comienzo de la existencia del grupo tiene grandes resultados.

7.- Arreglos para una reunión de seguimiento. Este siguiente paso es importante y particularmente si el grupo ha de continuar trabajando durante un largo período.

En un caso en el cual el equipo es nuevo a causa de un cambio en el liderato, el nuevo líder debe asignar prioridad, en la agenda, a una definición de sus expectativas, estilo, objetivo y aspiraciones y a una petición a los miembros para que devuelvan información acerca de como encajan aquéllos en sus esperanzas y aspiraciones. De esta comunicación de información, el equipo puede establecer conjuntamente, al menos, objetivos operativos y mecanismos a corto término. Esfuerzos cooperativos en la fijación de objetivos al principio del período del nuevo líder, reducen significativamente la pérdida de produc-

tividad que ordinariamente sigue a un cambio de liderato.

Nos ocuparemos ahora de describir un modelo que es particularmente - importante. "El modelo del cuadro organizacional Grid" de Robert R. Blake y Jane S. Mouton (5).

Esta es su carta de presentación. El desarrollo sistemático ofrece una alternativa positiva a la evolución y la revolución.

La creación de modelos de excelencia por medio del Desarrollo Organizacional Grid es una estrategia para lograr el cambio.

No es ni evolutivo ni revolucionario. Evita las debilidades inherentes a la lucha por sobrevivir del método evolutivo y las de resurrección de la compañía con el método revolucionario.

Es una estrategia básica de cambio que coloca todos los conceptos, habilidades, técnicas y estrategias y tácticas necesarias para efectuar el cambio planeado en las cabezas, corazones y manos de aquellos que dirigen, manejan y trabajan. Es una manera de restaurar o fortalecer el impulso de la capacidad de rentabilidad de una compañía y simultáneamente, reduce aquellos aspectos de la cultura empresarial que constituyen un retardo. Promueve el razonamiento, no la resistencia; recompensa la creatividad, no el conformismo; llama a la dedicación, no al desaliento.

(5) Blake R. Robert y Mouton S. Jane El Modelo del Cuadro Organizacional Grid. P. 10

Para su aplicación, este modelo se divide en 6 fases, las cuales resumiremos brevemente.

Un equipo de trabajo asiste a un programa educacional donde sus miembros aprenden conceptos y practican el uso de varios instrumentos para ayudarlos a analizar la efectividad de su propio equipo y estilos de Gerencia. También practica el diagnóstico organizacional y la fijación de objetivos.

Siguiendo esta fase educacional, el equipo encuentra otra actividad: considerar y planear mejoras para la efectividad de su propio equipo, los estilos individuales de sus miembros, y los efectos de éstos en el funcionamiento del equipo, analizar las relaciones del equipo con otros grupos con los cuales tienen áreas comunes de contacto y diagnosticar el estado actual de la organización, y a través del examen objetivo (estado deseado), de la organización, identificar las brechas entre el estado actual y el estado deseado.

El equipo emplea instrumentos que aprendió a utilizar en la parte -- educacional del programa, y los aplica para su propio funcionamiento. El programa tiene una orientación hacia la acción, pero dentro de las necesidades definidas por el plan en sí y los instrumentos. Se concentra en gran manera sobre los procesos necesarios para crear un -- equipo de funcionamiento efectivo, que si se sigue a conciencia, puede ser la más efectiva actividad de desarrollo. Este modelo se puede utilizar para:

- 1.- Determinar los recursos humanos como fuente de energía (interés por la gente).
- 2.- Determinar metas personales y objetivos organizacionales.
- 3.- Determinar pensamientos y emociones.
- 4.- Determinar conformidad y creatividad.
- 5.- Determinar dedicación y compromiso.
- 6.- Criticar y aprender, partiendo de su propia manera de actuar, durante el proceso de administración (5).

Un último modelo es aquel que utiliza el concepto del grupo no estructurado. Un equipo se irá a un sitio alejado para un seminario o "laboratorio" de dos o tres días frecuentemente se llama de laboratorio porque utiliza ese método de aprendizaje (produciendo comportamiento en la reunión, examinándolo, generalizando a partir de él y tratando de aplicarlo al marco actual del trabajo).

Este modelo se enfoca más fuertemente en las relaciones interpersonales y algunos de los procesos de equipo, tales como la toma de decisiones, comunicaciones, etc.

Hace hincapié en forma secundaria en la planeación de acción y en la conexión de las relaciones con las tareas, con la suposición de que

(5) ob. cit. pag 65 y sgts.

Ésto se llevará a cabo en otros ambientes. Si se desea profundizar más en este modelo, consultar a Wendell French (2).

2.4. METODOS

El desarrollo organizacional cuenta con una serie de métodos y éstos se utilizan según sea el objetivo perseguido, así tenemos: (1)

- a) Métodos para provocar el cambio en reuniones
- b) Métodos para conocer las condiciones actuales dentro de una organización.
- c) Métodos para mejorar la calidad de las reuniones
- d) Métodos para cambiar la cualidad de las relaciones humanas.

a) Método para Provocar el Cambio en Reuniones.- Estas se enfocan al diagnóstico de la situación existente.

"La serie de reuniones del equipo de diagnóstico o del gerente". La finalidad del equipo de diagnóstico del gerente es hacer una periódica evaluación de la efectividad de una organización y abrigar la necesidad y la posibilidad de cambio. El equipo puede reunirse una o varias veces consiste en:

- 1.- El gerente General o un Asistente Principal.
- 2.- Un consultor Externo
- 3.- Un asistente del Staff o varios con responsabilidad de toda la

(2) ob. cit. pág 58 y sgts.

(1) Ferer Luis. ob. cit. pág 61 y sgts.

organización, como el Gerente de Personal y el Gerente Administrativo o de Negocios.

El equipo puede hacerse más numeroso para incluir tanto representantes de varios niveles de la organización, como empleados; puede también enlistar la membresía temporal de otros. Quizá un Consultor de Investigación de Operaciones o un representante de una organización a la que esté relacionado la razón de que un equipo de diagnóstico del Gerente sea en realidad un equipo, más que un individuo, es que casi todas las organizaciones resultan muy complejas de entender para cualquier persona. El equipo se reúne con el fin de acumular información sobre el buen funcionamiento de la organización y posiblemente para recomendar metas de cambio general y estrategias.

Así, toma a su cargo reunir información por "el sentir" o la entrevista, o cuestionar e instrumentos; se reúne de nuevo para considerar los datos recopilados y ajustar las metas del cambio general, -- así como las estrategias de acción. El equipo de diagnóstico del Gerente puede evolucionar a un comité que dirija el esfuerzo a largo plazo del D. O.

Usos. - Sirve como ayuda al Gerente General en el examen del buen funcionamiento de la organización.

Sirve como rutina de evaluación periódica de la necesidad de cambio.

Beneficios. - Mejora las oportunidades de un cambio temporal, conjuntando a los expertos en diagnóstico con personas íntimamente familia

rizadas con la organización.

Impulsa a una organización al examen rutinario de sí misma.

Limitaciones.- Es limitado el papel del equipo de diagnóstico.

Sólo puede estimular a una organización a considerar el cambio. Si los miembros son tan indiscretos que husmean secretamente o como un equipo se posesionan de poderes ejecutivos, provocarán la hostilidad de los gerentes, de los grupos de planeación, etc.

Sugerencias Operativas.- Papel: ningún poder formal para indagar hechos, excepto aquéllos que puedan ser compartidos con los Gerentes implicados.

Frecuencia de Reuniones.- Una o dos veces al año. Miembros del equipo: aquellas personas respetadas en sus organizaciones que están muy interesadas en el cambio.

Como este método de reuniones para provocar el cambio, existen otros similares, los cuales solamente se mencionan y si se quisieran consultar, acudir a la fuente (1).

Bien, las reuniones que mencionaremos son las siguientes:

- a) La reunión de confrontación para establecer metas
- b) La reunión de diagnóstico del grupo familiar
- c) El espejo de la organización

(1) Ferrer Luis ob. cit. págs 95 y sgts.

- d) El análisis del campo de fuerza.
- e) Laboratorios de "sensitivity training o "T. groups".
- f) Reuniones para dos.
- g) La reunión de desarrollo de equipo de grupo familiar.
- h) La reunión de desarrollo de equipo intergrupala.
- i) El laboratorio de la planeación de la carrera en la vida.
- j) Continuación completiva de las reuniones.

Si siguiendo con el orden establecido, pasaremos ahora a describir algún método del siguiente inciso.

B) Métodos para Conocer las Condiciones Actuales dentro de una Organización. Para la consecución de este objetivo, también existen varios métodos de los cuales describiremos sólo uno, enunciando todos los demás.

Método de entrevistas.- Es común aplicar la entrevista a los participantes, antes de un desarrollo de equipo o de reuniones similares. El entrevistador es generalmente un consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede ser más efectivo. Las entrevistas descubren las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos puntos: claridad de las metas individuales y grupales, impacto del estilo gerencial y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que existe en su mente sobre la vida en la organización. He aquí algunos

ejemplos de preguntas abiertas:

¿Cómo andan las cosas por aquí?

¿Qué cambios le gustaría ver?

¿Cómo piensa que esta organización podría ser más efectiva?

El entrevistador puede preguntar también sobre la Gerencia:

¿Cómo describiría usted el estilo gerencial del señor X?

¿Cómo piensa que él podría ser más efectivo?

También se pueden hacer preguntas sobre las relaciones dentro de la organización:

¿Con quién le gusta más a usted trabajar? ¿Menos?

¿Quién tiene mayor influencia en su organización?

¿Se mantiene usted informado de lo que pasa?

Se da retroalimentación a todo el grupo sobre la información obtenida de las entrevistas, generalmente al principio de la reunión.

Usos.- La entrevista es una manera de obtener vistas y sentimientos privados. La información recopilada, suele suministrar la base principal para la agenda de reunión.

Beneficios.- Una excelente manera de indagar los problemas y oportunidades de la organización es la entrevista. Esta tiene virtud de - facilitar la expresión privada. Un entrevistador sensible puede provocar ideas y emociones que el entrevistado no ha formulado conscien-

temente. La entrevista también permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización; tal confianza es valiosa para el trabajo posterior en D.O.

Limitaciones.- Una buena entrevista dura de una a dos horas. Para una organización más grande, la entrevista puede llevarse más tiempo. Un entrevistador habilidoso corre el riesgo de obtener más información de naturaleza personal y, por tanto, amenazante, que lo que el grupo puede tratar, pues éste puede cerrarse, rechazando la información y atacando al entrevistador.

Se puede empeorar la entrevista si el entrevistador es torpe o si no es neutral. Bajo esta circunstancia, es mejor obtener información por medio de procesos abiertos de grupo, como "el sentir", "la votación", los "collages", los "dibujos" o "la representación física de las organizaciones.

c) Métodos para Mejorar la Calidad de las Reuniones .- Para alcanzar este objetivo también tenemos varios métodos que son:

- . Hojas de rotafolio
- . Ronda en el cuarto
- . Crítica
- ' Subagrupaciones
- ' El acuario

En este caso como en los anteriores, nos limitaremos a describir uno sólo.

Hojas de Rotafolio.- Las hojas largas de papel son el instrumento básico del trabajo en grupo. Estas hojas imponen disciplina. Sin necesidad de dar órdenes. Se colocan en un caballete o se pegan en la pared. Cualquier cosa que pase en la reunión y que sea importante se escribe en estas hojas, quedando a la vista de todos. Las hojas que son útiles para el seguimiento se conservan. En la mayoría de los casos, el consultor escribe en ellas lo que ocurre de importancia; también puede hacer lo mismo el jefe o cualquier miembro del grupo si sienten que así pueden aclarar puntos de vista.

Usos.- Sirve para exponer los datos que fueron recopilados antes de la reunión.

- . Sirven para elaborar una agenda en la que se está de acuerdo.
- . Sirven para presentar hechos o conceptos.
- . Permiten recopilar listas de acción
- . Sirven para acoger o especular con ideas.

Beneficios.- Cuando son usadas apropiadamente estas hojas, se proporciona a la gente una manera fácil de comprender lo que pasa, se enfoca la atención del grupo manteniendo disciplina y paz, y se imparte un sentido de dirección y movimiento.

- . Previenen que hechos o sentimientos importantes sean pasados por alto.
- . Fijan la responsabilidad individual sobre artículos de acción.

. Tiende a legitimizar los sentimientos, haciendo que se pierda el temor de ellos.

Limitaciones.- Las hojas no son siempre convenientes. Pueden distraer cuando los participantes están expresando sus sentimientos.

d) Métodos para Cambiar la Cualidad de las Relaciones Humanas.- Estos métodos están destinados a sondear asuntos ocultos entre la gente, a fin de que ésta lleve relaciones más saludables. Tales métodos son:

- . El role playing
- . Hacerse familiar
- . Escuchar
- . La retroalimentación positiva
- . Hacer tratos sobre la mesa
- . Los gustos y las reservas
- . Los encuentros callados.

C A P I T U L O I I I

3. PLANTEAMIENTO TEORICO DE LA INVESTIGACION

3.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Uno de los objetivos básicos que hacen significativa la investigación científica es el de identificar problemas y descubrir las interrelaciones entre los fenómenos y variables para hacer predicciones que permitan, tanto estructurar políticas y estrategias de acción, como contribuir al desarrollo del cuadro teórico de la ciencia social.

Lo anterior solo puede lograrse cuando se observan las reglas metodológicas derivadas de un modelo teórico y se tiene cuidado en que las técnicas utilizadas, así como el diseño y aplicación de los instrumentos para llevar a cabo la investigación, proporcionen una investigación no sesgada.

La investigación es un proceso que se inicia con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarla el investigador tiene que construir un diseño de investigación que le permita llegar a descubrir, explicar y si es posible, predecir probalísticamente determinadas situaciones, así como los efectos que en proceso social va a tener la solución aportada.

En la investigación aplicada, los institutos, organismos o personas - deben tomar en cuenta los factores mencionados y jerarquizar el conjunto de problemas por estudiar, considerando los aspectos de magnitud y trascendencia de los mismos, así como la vulnerabilidad y factibilidad ante éstos.

La magnitud se refiere al tamaño del problema, así como a la pobla-

blación afectada por éste.

La trascendencia es la ponderación que la sociedad hace del problema de acuerdo a su gravedad y consecuencias.

La vulnerabilidad consiste en el grado en que un problema puede ser resuelto o atacado.

La factibilidad implica la existencia de los recursos y la organización suficientes para solucionar o disminuir el problema.

En el ámbito social existen problemas de gran magnitud, pero poco vulnerables; o puede haber situaciones problemáticas de mucha trascendencia para el conglomerado social que son factibles de atacarse, es decir, se cuenta con los recursos y la organización para emprender acciones concretas.

Si bien la selección de problemas por estudiarse está en función de los intereses personales y del grupo social e institución a que pertenece el individuo, debe prevalecer siempre el sentido social de la investigación para que dentro de este marco de referencia se busque una acertada jerarquización de los problemas con base en los aspectos arriba mencionados.

Con lo anteriormente señalado por el profesor Raul Rojas Soriano, en su obra (6) se procederá a definir el problema que nos ocupe en este trabajo dentro de los lineamientos establecidos.

(6) Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales. - p. 31.

Problema: Existe una problemática de orden humano que no permite el adecuado Desarrollo Organizacional de la Gerencia de Créditos de - - Avío en el Banco Nacional de Crédito Rural.

3.2. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Por justificación se entiende sustentar, con argumentos convincentes, la realización de un estudio; en otras palabras, señalar porqué se - va a llevar a cabo.

En este caso particular el estudio se origina:

- 1.- Por la necesidad de elaborar un estudio de investigación, para - poder cumplir con un requisito indispensable como es el de pre- - sentar una tesis profesional y poder obtener un título de la mis- ma jerarquía.
- 2.- Como resultado de una inquietud personal que nació en las mismas aulas de la facultad, al conocer a través de una materia de los últimos semestres de la carrera, una teoría y una práctica conocida como desarrollo organizacional y que la mayoría de estudian- tes, profesores, profesionistas y hombres de empresa desconocen. Lo escrito sobre esta teoría se basa en experiencias personales de la gran mayoría de los profesionales del D.O. entre los cuales hay grandes variaciones en las estrategias y tácticas empleadas.

Ahora bien, en la justificación del presente trabajo de investigación se tienen que considerar los siguientes aspectos:

a) La magnitud del problema.- En este caso la misma se extiende en un grado ascendente ya que a medida que existan factores que obstaculicen el desarrollo organizacional de la gerencia estudiada, ésta probablemente obstaculizará el desarrollo organizacional del sistema o viceversa.

b) La Trascendencia.- El problema que se presenta tiene una trascendencia importante, ya que esta institución enfrenta serios problemas socioeconómicos, por lo que es importante establecer un programa que conduya al buen funcionamiento de la gerencia y dé como resultado el mejoramiento sustancial de sus operaciones.

c) La Vulnerabilidad.- Como se planteó anteriormente, esto se refiere al grado en que un problema puede ser atacado o resuelto, para esto contamos con varias técnicas.

1o. Para detectar el problema

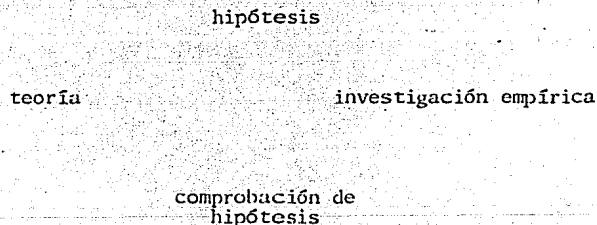
2o. Para tratar de darle solución.

Estas técnicas precisamente son parte de las herramientas que presenta el desarrollo organizacional.

d) La Factibilidad.- Se necesita primeramente que un agente de cambio, ya sea interno o externo, logre presentar y vender a la alta gerencia sus expectativas e inquietudes, para lograr de esta forma el apoyo necesario e imprescindible de llevar a cabo un estudio de esta naturaleza.

3.3. ELABORACION DE LA HIPOTESIS

Las hipótesis son el instrumento que sirve de puente entre la teoría y la investigación empírica, y sin duda, han contribuido a encauzar y acelerar el desarrollo de las ciencias. Es necesario destacar, --pués, que "la ciencia no se reduce a registrar o a acumular simplemente hechos, sino que, ante todo, busca su sistematización, generalización e interpretación" a través de la comprobación de los cuerpos hipotéticos.



Las hipótesis en la investigación no se limitan, por lo tanto, a --orientar solo la compilación de datos, sino, además, y fundamentalmente, buscan establecer relaciones significativas entre fenómenos o variables, apoyándose en el conjunto de conocimientos organizados y sistematizados.

Para comprender mejor la función de la hipótesis en el trabajo científico, es necesario señalar que no toda conjetura o suposición es --una hipótesis científica, pues si así fuera se le restaría a ésta el poder que tiene como instrumento básico en el proceso de investiga--

ción y en el desarrollo de la teoría. Al respecto, Topnin señala -- que "la suposición, por sí sola, tomada aisladamente, no desarrolla el conocimiento acerca del objeto. Cumple su función sólo si está -- relacionada con el conocimiento anterior... el valor heurístico de -- la hipótesis científica radica en que reúne lo ya conocido con lo -- nuevo, con lo que se busca".

En resumen, una hipótesis científica es aquella formulación que se -- apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados y que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir, en la medida de lo posible, los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida.

Existen varios tipos de hipótesis que son:

- 1.- Hipótesis descriptivas que involucran una sola variable.
- 2.- Hipótesis descriptivas que relacionan dos o más variables, en -- forma de asociación o covarianza.
- 3.- Hipótesis que relacionan dos o más variables en términos de de-- pendencia.

Nuestra hipótesis corresponde al tercer grupo, según la fuente de in formación (6) y debe cumplir mínimo las dos primeras de las siguientes condiciones.

(6) Rojas Soriano Raúl; Ob. cit. pág. 89 y sgts.

- a) Existencia de variación o concomitante (covariación), ésto es, si varía la variable causal o independiente, habrá un cambio en la variable efecto o dependiente de acuerdo a la forma señalada por la hipótesis.
- b) La covariación establecida no es producto de otros factores "extraños o aleatorios, por lo que la relación establecida entre las variables sucede efectivamente en la realidad."
- c) La variable causal o independiente ocurre antes que la variable efecto o dependiente.

Hipótesis del Presente Trabajo.- Mientras mayor sea el número de parámetros e indicadores obtenidos a través de los instrumentos seleccionados para recabar información acerca de los factores que impiden a los empleados de la gerencia desarrollar todo su potencial para el logro de los objetivos institucionales y particulares, mayor será el alcance del programa de desarrollo organizacional propuesto.

Elementos de la Hipótesis.- Las hipótesis tienen tres elementos estructurales:

- 1.- Las unidades de análisis que pueden ser los individuos, grupos, viviendas, instituciones, etc.
- 2.- Las variables, o sea, las características o propiedades cualitativas o cuantitativas que presentan las unidades de análisis.
- 3.- Los elementos lógicos que relacionan las unidades de análisis --

con las variables y éstas entre sí.

En este caso particular, en la hipótesis presentada los elementos son:

- 1.- Las unidades de análisis.- Los empleados de la gerencia.
- 2.- Las variables.- Los indicadores y parámetros obtenidos (variable dependiente) y el programa de desarrollo organizacional propuesto (variable independiente).
- 3.- Los elementos lógicos son mientras mayor sea, mayor será el alcance.

C A P I T U L O I V

4. INVESTIGACION DE CAMPO EN LA GERENCIA

4.1. RECOPIACION DE DATOS

En un modelo de Desarrollo Organizacional, el proceso de recopilación de datos en un organismo (o en un subsistema del mismo), es una labor extremadamente importante. Esto se debe a que se desempeña -- una labor doble. En primer lugar se proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que afectan a su desempeño. El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información, apegándose a la realidad, acerca del desempeño, es el principio de un proceso de autovaloración; que puede llenar (y a menudo así lo hace), a una forma efectiva de resolver problemas de organización.

La segunda función, que a menudo se pasa por alto, ha de hallarse en el proceso de recopilar y de compartir datos, lo cual constituye de sí una intervención en el sistema de organización y de hecho reviste gran importancia. En consecuencia, la índole de los datos y los métodos para acopiarlos, debe ser objeto de planes y de una implantación muy cuidadosa.

Índole de los Datos

Sobra decir que los organismos tienen generalmente a su disposición, datos que reflejan el desempeño de sus trabajos. Sin embargo, casi toda la información disponible se limita al campo de la producción y de las metas encausadas al desempeño de tareas. Aún así, quizá no sean exactos los datos, ni reflejo real de "lo que verdaderamente es

tá ocurriendo." En calidad de enfoque, en el desarrollo de la organización, se procura incrementar, tanto la gama de datos disponibles como su sentido y su pertinencia. El hecho de ensanchar la gama de datos disponibles, permite al organismo tomar en consideración, además de la información más "oficial" y más convencional, tener informes acerca de factores tales como el ambiente cultural que priva en el organismo, las normas y principios de los grupos de trabajo y la actitud de los trabajadores y empleados. Lo que sienten acerca del organismo y de sus prácticas administrativas, también son consideraciones importantes para ponderar las opciones selectivas y para aumentar la efectividad de la organización. El hecho de ampliar la gama de datos también significa que la organización puede aquilatarse desde varios puntos de vista, al valorar su actuación. Por ejemplo, pueden recopilarse los datos acerca de la distribución y el uso de los recursos, o acerca de las repercusiones de la autoridad desigual y de la jerarquía. También pueden recopilarse desde el punto de vista del caudal de comunicaciones o de las funciones y de la disparidad de éstas. Los datos como éstos tal vez sean muy diferentes de los del funcionamiento "oficial" del organismo, aunque se relacione inextricablemente con ellos. La recopilación de datos en el desarrollo de la organización no sirve simplemente para proyectar nuevas y mejores formas de calificar el desempeño. Lo que significa es que el organismo, de modo explícito, empieza a prestar atención a todos los diferentes tipos de datos aplicables a su "sano funcionamiento". Es más frecuente que se dé a conocer que ya son asequibles los nue--

vos datos, que dejar de hacerlo.

La magnitud ampliada de datos, a menudo facilita el proceso de integración de los subsistemas del organismo. Por lo menos potencialmente, el organismo podrá ya apreciar la conducta y el desempeño, aplicarlos unos completamente y con mayor apego a la realidad.

Procedimientos Técnicos

Pueden aplicarse muchos procedimientos técnicos a la recopilación de datos. Una manera de hacerlo es colocarlos en una serie continua en que se recorra desde lo indirecto hasta lo directo. En el extremo indirecto hay técnicas que pertenecen a la categoría de cuestionarios para escrutinios. Se considera que son indirectas porque en los métodos aplicables no se hace relativamente distinción de personas. Además, los datos por lo general, aunque no necesariamente, se guardan en el anonimato y casi nunca expresan los sentimientos ni las emociones experimentadas por el interrogado. Los métodos de escrutinio son útiles, en virtud de que pueden aportar elementos de estudio provenientes de muchas personas; y con suficiente rapidez. Sin embargo, es preciso formular los planes para ponerlos en práctica con mucho cuidado; y también es preciso predeterminar exactamente la clase de datos requeridos.

Pasando ahora a métodos más directos, las entrevistas frente a frente, celebradas por un entrevistador externo, son algo más "personales" y más directo que el cuestionario. Las entrevistas tienen la

ventaja de su mayor fluidez y de que en ellos pueden ahondarse cuestiones estimuladas por las preguntas, aunque no necesariamente se hayan preparado con anticipación.

El entrevistador competente puede captar e informar más acerca de la entrevista completa, de lo que es posible hacer usando cuestionarios por correo. Las entrevistas a grupos de tres a cinco personas de un organismo, son a menudo útiles porque facilitan la discusión y comparan la percepción de los participantes, además de proporcionar datos importantes al entrevistador. En resumen, la recopilación de datos, en el ambiente del organismo, constituye en sí mismo, por lo tanto, una intervención, fruto de planes formulados. Mientras más personal sea la técnica, más aplicable a las personas afectadas puede ser la decisión que se tome en consecuencia.

Mientras la recopilación de datos sea la parte más operante en la vida del organismo, más probabilidades hay de que esta fase del D.O. sea el principio de una actuación encauzada a cambios trascendentales.

Diseño del Cuestionario

En este caso particular nos inclinamos por el uso del cuestionario, no sin antes tomar en cuenta que la construcción de éste presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de teoría, la hipótesis que se pretende probar y los objetivos de la investigación.

Aún cuando no existen reglas conocidas unánimemente para formular las

preguntas, se pueden hacer las observaciones siguientes:

- 1.- No sacrificar la claridad por la concisión, es decir, si una pregunta es incomprensible por falta de palabras, es conveniente entender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
- 2.- Evitar que las preguntas induzcan las respuestas. Significa que su forma de presentación o los términos en que está planteada sugieran la contestación.
- 3.- Existen otras observaciones más, sin embargo, no es objeto de este estudio y las presentamos tan sólo para indicar que el cuestionario que a continuación se presenta, se elaboró con una metodología, la cual es presentada por el Prof. Raúl Rojas Soriano (6).

La presente cédula tiene como objeto recopilar datos, para elaborar la tesis que tiene como título "Diseño de un Programa de Desarrollo Organizacional para su Posible Aplicación en una Gerencia del Área Operativa en el Banco Nacional de Crédito Rural, S. A."

F.C.A. UNAM

ENCUESTA

GENERALIDADES:

EDAD: _____

SEXO: _____

(6) Rojas Soriano Raúl; OB. cit., pág 137 y sgts.

GRADO DE ESCOLARIDAD: _____

PROFESION: _____

1.- ANTIGUEDAD EN EL BANCO: _____

2.- ANTIGUEDAD EN LA GERENCIA: _____

3.- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO QUE DESARROLLA ACTUALMENTE: _____

4.- QUE PUESTO OCUPA ACTUALMENTE: _____

5.- EN SU PERMANENCIA EN ESTA GERENCIA, CUANTAS VECES HA ROTADO DE PUESTO: _____

6.- SE HA TOMADO EN CUENTA SU EXPERIENCIA, HABILIDAD O ANTIGUEDAD PARA ROTARLO O PROMOVERLO A UN PUESTO DE MAYOR JERARQUIA?

SI ()

NO ()

7.- ¿EN QUE OTRA AREA TIENE EXPERIENCIA Y QUE SEA DISTINTA AL AREA QUE ABARCA ACTUALMENTE CON EL PUESTO QUE DESEMPEÑA? _____

8.- ¿QUE EXPECTATIVAS DE SUPERACION TIENE USTED Y EN QUE TIEMPO PUEDE ALCANZARLAS? _____

9.- ¿USTED CREE QUE EL BUEN DESARROLLO DE SUS FUNCIONES COMO EMPLEADO SON EL MEDIO PARA LOGRAR LAS EXPECTATIVAS QUE SE HA FIJADO?

- 20.- ¿SABE USTED SI EXISTE ALGUN DOCUMENTO EN DONDE SE ENCUENTIRAN --
POR ESCRITO, LAS FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LOS DEPARTAMENTOS
Y OFICINAS DE ESTA GERENCIA?

SI () NO ()

- 21.- ¿EXISTE UNA DESCRIPCION POR ESCRITO DEL TRABAJO QUE DEBE REALI-
ZAR CADA INDIVIDUO EN LA GERENCIA?

SI () NO ()

- 22.- LA ORGANIZACION DE LA GERENCIA ¿ESTA DISPUESTA DE TAL MANERA --
QUE LAS COMUNICACIONES ENTRE LA GERENCIA, SUBGERENCIA, DEPARTA-
MENTOS, OFICINAS Y SUBALTERNOS FLUYAN SIN RETRASO Y SIN INTERFE-
RENCIA?

SI () NO ()

¿PORQUE?

- 23.- ¿QUE MEDIOS SE UTILIZAN PARA LOGRAR LA COORDINACION DE LAS ACTI-
VIDADES INTER E INTRADEPARTAMENTALES?
-
-

- 24.- COMO RESULTADO DE LA COMUNICACION DE LAS POLITICAS Y METAS, ¿LA
COOPERACION DENTRO DE LA GERENCIA SE LOGRA SIN OBSTACULOS?

SI () NO ()

25.- ¿ENCUENTRA AGRADABLE EL AMBIENTE DE TRABAJO DE SU OFICINA?

SI () NO ()

¿PORQUE? _____

26.- SUS RELACIONES PERSONALES CON LOS DELEGADOS DE LA GERENCIA SON:

BUENAS _____

MALAS _____

REGULARES _____

NO LE INTERESA _____

27.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA DELEGACION DE LA AUTORIDAD SE HA LLEVADO A CABO MEDIANTE UN ANALISIS CUIDADOSO DE LA PREPARACION, ANTECEDENTES, VALOR Y PERSONALIDAD DE LOS INDIVIDUOS A QUIENES SE HA DADO FACULTADES?

SI () NO ()

¿PORQUE? _____

29.- SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE SALIR DE ESTA GERENCIA, ¿LO HARIA?

SI () NO ()

¿PORQUE? _____

MUCHAS GRACIAS

Diseño de la Muestra

Una vez escogida la herramienta para recopilar la información que en este caso particular fue el cuestionario, se tiene que determinar a quiénes y a cuántas personas se aplicará, varias son las técnicas y procedimientos elaborados con tal propósito, pero un inadecuado manejo de las mismas puede conducir al diseño de muestras poco útiles para compilar la información requerida para efectuar el análisis del problema y someter a prueba la hipótesis.

A continuación describiremos brevemente el procedimiento utilizado:

- 1.- Se usa el muestreo probabilístico en su tipo aleatorio simple, este método se presenta en el documento fuente citado (6) y es el siguiente:

Se elaborará un listado con las personas (unidad de análisis) de toda la población, numerada del 1 al N (tamaño de la población).

La selección de los elementos que componen la muestra es al azar, por lo que las preferencias y deseos del sujeto no influyen en este proceso. Resulta erróneo suponer que tomar cualquier caso disponible, signifique hacerlo en forma aleatoria, pues para ello existen diversos métodos. El utilizado en este caso fue el siguiente:

Enrollar trozos de papel escribiendo un número en cada uno de ellos

(6) Rojas Soriano Raúl; ob. cit. pág. 137 y sgts.

(del 1 al N), después se concentran en un recipiente de donde se extraerán al azar, uno por uno, hasta completar el tamaño de la muestra. Cuando se ha terminado este proceso se procede a elaborar la lista de las personas elegidas que representarán a la población.

Procedimiento para Calcular el Tamaño de la Muestra

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p_9}{E^2} \quad \text{donde}$$

"Z" es igual al nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.

"p₉" se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado

"E" indica la precisión con que se generalizarán los resultados.

Para nuestra investigación otorgamos los siguientes valores:

Z = 95% (1.96 en áreas bajo la curva normal)

E = (.05)

P = .5 y q = .5

Empleando la fórmula

$$N = \frac{Z^2 \cdot p_9}{E^2}$$

$$N = 38.4$$

Ahora bien, como el tamaño de la población es conocido (40 personas)

se utiliza el factor Finito y la muestra anterior 38.4 se denomina - entonces muestra inicial.

$$N = \frac{No}{1 + \frac{No - 1}{N}}$$

Sustituyendo

$$N = \frac{38.4}{1 + \frac{38.4 - 1}{40}} \qquad N = \frac{38.4}{1.340} = 20.3$$

La muestra calculada con el factor de corrección finito se conoce -- con el nombre de muestra corregida y ésta será con la que trabajaremos 20 personas.

4.2. ANALISIS DE LA INFORMACION

Para analizar la información fue necesario, primeramente, tabular la misma en un cuadro que llamamos "concentrado general" el cual consta de 29 preguntas y respuestas agrupadas en varios conjuntos que fueron formados a criterio nuestro con los siguientes rubros:

Conjunto A	Generalidades
Conjunto B	Antigüedad Función
Conjunto C	Experiencia Superación
Conjunto D	Expectativas
Conjunto E	Capacitación Desarrollo
Conjunto F	Conocimiento Estructural
Conjunto G	Conocimiento de los Sistemas de Comunicación

Conjunto H	Ambiente de Trabajo
Conjunto I	Delegación Autoridad
Conjunto J	Cargas de Trabajo
Conjunto K	Alternativas de Cambio

Conjunto A.- Generalidades.- Se encuestaron a 20 personas. Este grupo está distribuido de la siguiente manera:

EDAD PROMEDIO 38 AÑOS

RANGOS	AÑOS	NO. DE INDIVIDUOS
25	30	5
31	35	4
36	40	5
41	45	1
46	50	1
51	55	3
56	60	1
T O T A L		20

Con respecto al sexo

F	= 20%
M	= 80%

<u>ESCOLARIDAD</u>	<u>%</u>
Profesionistas	70
Pasantes	10
Nivel Medio	15
Sin Profesión	<u>5</u>
T o t a l	100

<u>PROFESIONES</u>	<u>NUMERO</u>	<u>%</u>
Licenciado en Economía	5	25
Médico Veterinario Zootecnista	3	15
Ingeniero Agrónomo	3	15
Arquitecto	2	10
Contador Público	1	5
Pasante	2	10
Secretaria	3	15
Auxiliar	<u>1</u>	<u>5</u>
T o t a l	20	100

<u>Conjunto B.- Antigüedad Función.-</u>	<u>Años</u>
Antigüedad en el Banco promedio	6.3
Antigüedad en la Gerencia	1.7
Antigüedad en el puesto	2.1

<u>PUESTOS ANALIZADOS</u>	<u>NUMERO</u>	<u>%</u>
Subgerente	2	10
Jefe de Departamento	1	5

Jefe de Oficina	5	25
Jefe de Sección	1	5
Analista	2	10
Técnico	4	20
Secretaria	3	15
Auxiliar de Oficina	2	10
T o t a l e s	20	100

Conjunto C.- Experiencia Superación.- La información recabada nos indica que el 75% de las personas encuestadas no han sido rotadas de puesto, el 25% restante si, pero sin embargo, no ha sido tomado en cuenta su experiencia, habilidad o antigüedad para promoverlos a un puesto de mayor jerarquía, el 90% de esta misma población contestó tener experiencia en otras áreas distintas al puesto que actualmente desempeñan como:

- Administración y Organización
- Proyectos
- Comercialización, Organización, Planeación
- Evaluación de Resultados
- Bovinos de carne y leche
- Nutrición animal
- etc.

Conjunto D.- Expectativas.- Resulta sorprendente que el 45% de las personas encuestadas respondan negativamente al preguntarles las expectativas de superación que tienen, argumentando lo siguiente:

- Son inciertas, no se sabe
- En el sector público ésto es ambiguo
- En las condiciones actuales, ninguna
- Lo ignoro, depende de condiciones fuera de mi control.
- Los asuntos de personal no funcionan, ya que no se asignan los - - puestos por superación.
- etc.

En este mismo sentido al preguntar al personal si ¿cree que el buen desarrollo de sus funciones es el medio para lograr las expectativas que se ha fijado? el 30% contestó también negativamente y éstas son algunas de sus respuestas.

- En el sistema no es necesario desarrollar bien el trabajo, sino te ner amigos bien relacionados.
- Por la falta de institucionalidad que priva en todo el país.
- En el banco no existe la carrera bancaria, los méritos propios jue gan un papel muy limitado para lograr promociones.
- En muchas ocasiones se ha demostrado que no toman en cuenta nues-- tro trabajo como para darnos un puesto de mayor jerarquía.
- Existe una gran limitante, no hay reconocimiento profesional ni es tículos.
- etc.

Dentro del mismo conjunto se pregunta a la gente si sabe lo que espera la Institución de ella, a lo cual, el 40% contestó de esta forma:

- No me ha interesado
- No son concretos los objetivos
- No, jamás se nos ha tomado en cuenta; inclusive no me conoce.
- No, porque la institución no conoce a sus empleados.
- No, nunca se han delimitado con precisión las funciones del empleado.
- etc.

Como se observa este 40% también contestó en sentido negativo. Ahora bien, analizando la última pregunta de este conjunto, observamos que todos los encuestados, sí esperan algo por parte de la Institución como:

- Posición económica 75
- Desarrollo profesional 95
- Jubilación 15

Se observa que el total pasa del 100% porque la mayoría marcaba más de una alternativa.

Conjunto E.- Capacitación Desarrollo.- La información recopilada -- nos proporciona los siguientes resultados: el 45% de la población encuestada contestó que no existe dentro de la gerencia, un programa de adiestramiento que pretenda su mejoramiento técnico y humano, además de que el 20% del total dijo no considerar su trabajo importante

o de trascendencia para el área en que se encuentra y argumentó lo siguiente:

- No, cualquier persona sin tener mi profesión podría desarrollarlo.
- No, porque mi trabajo y el de cualquiera, hay otras personas que lo pueden desempeñar.
- No, porque se utiliza la parte menos importante de mi conocimiento

Se hace patente la disposición de las personas, ya que el 100% considera importante que la Institución promueva cursos de capacitación, sugiriendo los siguientes temas:

- Evaluación de proyectos
- Asistencia técnica
- Administración
- Superación secretarial
- Contabilidad básica
- Programación y computación
- etc.

También un 25% del total encuestado opina que la gerencia no se preocupa por el desarrollo profesional e institucional de los empleados que la componen y hacen los siguientes comentarios:

- Posiblemente por falta de recursos y tiempo
- No lo sé
- Parcialmente
- etc.

Conjunto F.- Conocimiento Estructural.- Este punto es particularmente importante, ya que es básico que los elementos que conforman un organismo social, conozcan cuál es su funcionamiento, cuáles son sus objetivos, cómo es su estructura; todo esto a través de las herramientas administrativas que para estos fines existen como son: los organigramas, los manuales de organización, manuales de procedimientos, etc.

La investigación que al respecto se lleva a cabo dentro de la gerencia en estudio nos proporcionó los siguientes resultados con respecto al organigrama: el 25% dijo desconocerlo, esto es, que no saben de quién dependen, quién depende de ellos, cuántos niveles jerárquicos existen, etc; todo lo anterior en detrimento del buen funcionamiento de la misma.

Dentro de este mismo género de preguntas se estructuró la siguiente: ¿Conoce usted el Manual de Organización de la misma?, refiriéndonos al de la gerencia, a lo cual el 45% contestó negativamente, esto nos indica que esta cantidad de personas desconocen los objetivos de la gerencia, los objetivos de las áreas que la componen, qué tipo de interrelación existe entre las áreas, qué tipo de funciones tienen asignados los puestos existentes en la gerencia y algunas otras cosas más, sobra decir que esto también causa problemas de tipo funcional en el organismo estudiado.

Pasamos ahora a analizar otro conjunto de preguntas:

Conjunto G.- Comunicación Conocimiento.- Esto se refiere a los sistemas o medios de comunicación que se utilizan en este organismo, en este sentido se preguntó lo siguiente ¿la organización de la gerencia está dispuesta de tal manera que las comunicaciones entre la gerencia, subgerencia, departamentos, oficinas y subalternos fluyan -- sin interferencia? A ésto el 35% contestó en forma negativa y éstas fueron sus opiniones:

- No, falta comunicación
- No hay coordinación entre las áreas de trabajo
- No existe una organización, hay egoísmo entre la gente
- No, por la diversidad de trabajos que se realizan
- No están centralizadas y controladas las actividades

También se preguntó acerca de los medios que se utilizan para lograr la coordinación de las actividades inter e intradepartamentales, en este renglón también se presentó un alto porcentaje de respuestas negativas (20%).

- Hay varios; pero repito, estamos mal en algunos casos
- No hay coordinación
- En forma verbal, que considero no es el sistema a seguir
- Ninguno
- Ignoro este tipo de coordinación

La última pregunta de este conjunto es la siguiente ¿Cómo resultado de la comunicación de las políticas y metas, la cooperación dentro - de la gerencia se logra sin obstáculos? Observamos que el 50% de los

resultados son en sentido negativo y los argumentos son de preocupar:

- La comunicación no es correcta y las políticas no están bien fundamentadas.
- Existen individuos que obstaculizan las funciones
- Los estudios de las diferentes áreas no se complementan.
- Existe falta de comunicación
- No, hay fallas en el sistema empleado

Conjunto II.- Ambiente de Trabajo.- Parece ser que en este renglón - no existen problemas, ya que en general todos contestaron tener buenas relaciones entre si y encontrar agradable el ambiente de trabajo.

Conjunto I.- Delegación Autoridad.- El resultado obtenido en este conjunto nos indica que más del 50% del personal que participó en esta investigación no está de acuerdo o conforme con las personas a las que se les ha delegado algún tipo de autoridad, ya que al preguntarles acerca de que si ¿Consideran que la delegación de la autoridad se ha llevado a cabo mediante un análisis cuidadoso de la preparación, antecedentes, valor y personalidad de los individuos a quienes se les ha dado facultad? El 60% de éstos contestó negativamente.

Conjunto J.- Cargas de Trabajo.- Cuando hablamos de cargas de trabajo nos referimos al equilibrio que guardan éstas en su distribución entre el personal de la gerencia, de acuerdo a la información capta-

da sobre el particular se observa que el 60% respondió que la distri
bución del trabajo se lleva a cabo deficientemente, lo anterior se -
sustenta con estas opiniones:

- Existe personal con exceso de trabajo y personal que no realiza --
trabajo alguno o de importancia para la Institución.
- No todos tienen la misma capacidad y responsabilidad.
- No, existe demasiado personal
- Existe personal que no colabora
- En el aspecto secretarial no, en el de los técnicos tampoco, siem-
pre flojos y atentos a que otro haga lo que ellos deben.
- etc.

Conjunto K.- Cambio.- Para concluir con la encuesta se cuestionó al
personal participante acerca de su inquietud por salir de la geren-
cia en estudio, observamos que el 65% de ellos contestaron afirmati-
vamente, además de expresar sus razones:

- Tener una visión más amplia de lo que es la Institución, adquirir
más conocimientos y servir mejor al banco.
- Buscar mejores condiciones de trabajo, mejor desempeño profesional
- Para desarrollar y ampliar mi preparación
- Siempre y cuando fuera para mejorar, tanto profesional como econó-

micamente.

- buscar nuevas perspectivas.

4.3. DIAGNOSTICO

A través de esta investigación nos hemos podido dar cuenta de que - los documentos existentes sobre el tema han sido escritos por eminentes profesionales teórico práctico como Edgar Schein, Warren Bennis, Richard, Paul Lawrence, etc. Estos escritos presentan diferentes estilos de trabajo y puntos de vista muy personales acerca de cómo funcionan las organizaciones, aunque estos estilos y puntos de vista -- convergen hacia teorías y prácticas comunes sobre desarrollo organizacional, están todavía muy lejos de poder producir un texto definitivo sobre la materia.

Todo lo anterior es con el fin de indicar que no existe una metodología definida para establecer un diagnóstico de una situación específica.

Concretando, procederemos a describir la metodología utilizada en este caso particular.

- 1.- Se procedió a agrupar la información recabada en los cuestionarios bajo ciertos lineamientos, los cuales se explicaron anteriormente.
- 2.- Se hizo un análisis cuantitativo porcentual de la información, - analizando los conjuntos de preguntas uno por uno.

3.- Finalmente, en base a dicho análisis, se procedió a elaborar el siguiente diagnóstico:

En una área de un organismo con una población de 40 personas, de las cuales el 70% son profesionistas con un promedio de edad de 38 años, y un promedio de antigüedad en el banco, en la gerencia y en el puesto de 6.3, 1.7 y 2.1 años, respectivamente, obtuvimos los siguientes resultados.

Conjuntos.- Experiencia, Superación, Expectativas y Desarrollo.

* No se cuenta con un mecanismo administrativo definido para evaluar la experiencia, capacidad, habilidad y antigüedad del personal de la gerencia, por lo que la rotación de puestos es casi nula, provocando además, actitudes de rechazo o inconformidad por parte del personal hacia aquellas personas a las cuales se les ha delegado algún tipo de autoridad, debido a que consideran tener la misma preparación, valor, personalidad y demás características necesarias para recibir la misma oportunidad.

*La actitud asumida por el personal es de pasividad y en algunos casos de frustración.

*La gente no está convencida de que el trabajo es el medio para lograr el desarrollo individual e institucional, esto debido a que no se les ha demostrado lo contrario.

No se han logrado subordinar los objetivos particulares a los ob-

jetivos institucionales, ya que mientras en algunos casos, los empleados desconocen los de la institución, todos individualmente tienen en mente tres objetivos particulares, los cuales enuenramos en orden de importancia: desarrollo profesional, posición económica y jubilación.

* A pesar de que existe disposición del 100% del personal por -- participar en cursos de capacitación que promueva la institución, éstos no existen dentro de la gerencia y si existen, no están enuen focados hacia las necesidades de la misma.

Conjuntos. - Estructura Organizacional, Comunicación y Coordinación.

* Con respecto a la estructura de la organización, aunque existe una representación gráfica de ésta (organigrama) no se le da la difusión necesaria, por lo que, no se sabe exactamente cuáles -- son los límites de autoridad que tiene cada persona. No se ha procurado evitar tampoco el problema de que una persona esté bajo las órdenes de varios jefes debido a la indefinición de "líneas de mando."

* En este mismo sentido, al no existir un manual de organización de la gerencia, no se cuenta con descripciones de labores por deupartamentos, oficinas, puestos, etc. Esto trae como consecuencia que existan confusiones con respecto a las obligaciones y -- responsabilidades que le corresponden a cada quien, además de no poder evaluar el funcionamiento actual del organismo en estudio.

* No se ha logrado la integración de los distintos grupos interdisciplinarios existentes en la gerencia, debido a que no existe un sistema establecido de comunicación y coordinación que canalice las actividades de éstos hacia un objetivo común.

Conjuntos.- Ambiente de trabajo informal, formal y alternativas de cambio de adscripción.

* Con respecto al medio ambiente de trabajo y refiriéndonos al aspecto informal de las relaciones del personal, consideramos -- que son buenas en términos generales, sin embargo, existe un ambiente tenso con relación al aspecto laboral, ya que las cargas de trabajo están mal distribuidas.

C A P I T U L O V

5. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA GERENCIA

5.1 ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA

Pretendemos establecer un programa de desarrollo organizacional dentro de los lineamientos básicos requeridos para este tipo de esfuerzos, los cuales plantean que debe ser un desarrollo sistemático y debe tener un diseño planeado de conceptos y estrategias de instrumentos y herramientas necesarias para transformar un organismo de la situación en que presenta menos eficiencia a la situación contraria. También, se establece que se deben presentar las siguientes situaciones:

- 1.- Cambiar todo el organismo.
- 2.- Que quienes lo dirigen, conduzcan el cambio.
- 3.- El esfuerzo debe hacerlo el mismo organismo y la operación debe ser en conjunto.
- 4.- Aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un modelo eficiente para la organización.
- 5.- Entender y comprometer a sus miembros en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad lo que deberían ser.
- 6.- Que quienes dirigen y manejan el organismo, estudien la situación actual en términos específicos y operacionales.
- 7.- Proceder en una forma ordenada y por etapas.

Los siete puntos anteriores, aunados al diagnóstico de la situación

actual de la gerencia, conforman la base o punto de partida para -
plantear el programa de desarrollo. Ahora procederemos a explicar -
la metodología que se utilizará en adelante. Primero se presentará -
el objetivo a alcanzar, posteriormente se describirá la estrategia -
escogida, mencionando también los instrumentos para alcanzarlas.

ORJETIVO.- Elaborar un manual de organización

ESTRATEGIA.- Revisar el manual de organización existente para anali-
zar sus deficiencias y actualizarlo en caso de ser necesario.

INSTRUMENTOS.- Partiendo del análisis del actual manual de organiza-
ción existente en la gerencia, encontramos que éste es un manual que
no cumple realmente con su función. Lo consideramos incompleto, ya
que no representa ni define íntegramente al organismo. A continua-
ción proponemos las siguientes actividades para la consecución de di-
cho documento.

- 1.- La responsabilidad de elaboración del manual se debe asignar a -
un grupo especializado, éstos suelen ser los departamentos de or-
ganización y métodos o a un grupo de especialistas externos.
- 2.- Esta actividad, de llevarse a cabo en coordinación con personal
clave de la gerencia, subgerentes, jefes de departamento, etc., -
es con el fin de que no pasen inadvertidas ciertas necesidades -
de algunos departamentos o puntos.
- 3.- También es necesario que, aún cuando la autoridad y responsabili-
dad en la elaboración del manual está en manos del órgano a quién

se han asignado, se consulte a los futuros usuarios, ya que éstos son quienes lo necesitan y lo usan.

4.- Esto tendrá como resultado que los manuales tengan mayor cobertura y la inclusión de detalles que fácilmente pasan desapercibidos.

5.- La recopilación de datos puede ser:

- a) Investigación documental.- Archivos, boletines, circulares, etc
- b) Entrevista con los empleados.
- c) Entrevista con los superiores.
- d) Observación directa.
- e) Cuestionarios escritos.

Lo más recomendable es la combinación de las cuatro medidas anteriores.

Un manual de organización debe contener los siguientes elementos:

- a) Introducción y objetivos.
- b) Organigramas.- Funcionales y Estructurales
- c) Servicios, objetivos, funciones y delimitaciones de las áreas y secciones.
- e) Control y registro de operaciones.

f) Descripción de puestos.

g) Planos de distribución por áreas de trabajo.

Finalmente, este documento debe ser ampliamente conocido y respaldado, con poderosas influencias y desarrollo; además de ser revisado - y complementado periódicamente.

OBJETIVO. - Elaborar un sistema de motivación para los empleados.

ESTRATEGIA. - Elaborar un mecanismo de motivación del personal, tomando en cuenta que no será mediante el mejoramiento de las condiciones laborales, el aumento de sueldos, ni la distribución de las actividades, sino en base a la manipulación de los factores motivadores.

INSTRUMENTOS. - En este sentido, estamos concientes de que es una tarea muy difícil. Sin embargo, proponemos que para lograr el objetivo, podríamos adaptar la teoría de Frederik Herzberg que se llama -- "Higiene Motivación".

En resumen, esta teoría sugiere que, en vez de racionalizar el trabajo, se enriquezca para lograr el aprovechamiento efectivo del personal.

PRINCIPIO DEL RECARGO LABORAL VERTICAL

PRINCIPIO	MOTIVADORES IMPLICADOS
A. Quitar algunos controles sin sustraer responsabilidad.	Responsabilidad y realización personal.
B. Aumentar la responsabilidad de los individuos por su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
C. Dar a la persona una Unidad Natural completa de trabajo (módulo, división, área y así sucesivamente).	Responsabilidad, realización y reconocimiento.
D. Dar más autoridad al empleado en su actividad; libertad en el trabajo.	Responsabilidad, realización, reconocimiento.
E. Hacer que los reportes periódicos estén a disposición del empleado, en lugar de a la de su jefe.	Reconocimiento interno.
F. Introducir tareas nuevas y más difíciles que no se habían manejado previamente.	Desarrollo, aprendizaje.
G. Asignar tareas específicas especializadas a individuos, permitiéndoles convertirse en expertos.	Responsabilidad, desarrollo y ascenso.

Este esfuerzo sistemático por motivar a los empleados, mediante la manipulación de los factores motivadores, debe ser medido a través de la siguiente manera:

- a) Designar un grupo al cual se le llamará "Unidad Realizadora" y cuyas tareas deben ser enriquecidas mediante los principios descri-

tos en el cuadro A.

- b) Designar otro grupo, el grupo de control, el cual seguirá efectuando sus labores en la forma acostumbrada.
- c) Los cambios en la unidad realizadora deben introducirse durante los dos primeros meses siguientes a la designación del mismo, en promedio de cada uno cada semana.
- d) A los seis meses de iniciado el esfuerzo, se debe de comparar el rendimiento de los dos grupos.

OBJETIVO.- Elaboración de un sistema de evaluación del personal.

ESTRATEGIA.- Establecer un mecanismo de evaluación del personal, que permita llevar a cabo una medición formal del rendimiento del mismo.

INSTRUMENTOS.- Los proyectos de evaluación formal del rendimiento se diseñan para cumplir tres necesidades, de las cuales una es de la organización y dos son del individuo.

- 1.- Proporciona criterios sistemáticos para respaldar los aumentos de sueldo, los ascensos y los traslados y algunas veces las remociones o los despidos.
- 2.- Constituyen maneras de decirle al subordinado qué tal va, y de sugerir los cambios que necesita hacer en su comportamiento, sus actitudes, sus capacidades o su conocimiento del trabajo, le permiten saber "dónde está parado" con el jefe.

3.- También se está usando cada vez más como base para el entrenamiento y aconsejamiento del individuo, por parte de su superior.

Una vez establecido lo anterior, procederemos a describir el programa basado en la filosofía de Peter Drucker sobre "Administración por Objetivos" y se llama La Responsabilidad sobre el Subordinado.

- 1.- El empleado, a petición de su jefe, establece sus propios objetivos del rendimiento a corto plazo, asumiendo los siguientes pasos:
 - a) Cavilar bastante sobre su trabajo.
 - c) Hacer una evaluación cuidadosa de sus propias fuerzas y habilidades de trabajo.
 - d) Formulación de un proyecto específico para cumplir sus metas.
- 2.- El empleado y su superior establecen cuál es la relación entre la autoevaluación, metas y proyectos de éste con las realidades del organismo.
- 3.- Una vez establecido lo anterior, el empleado procederá a redactar un documento en donde defina los rasgos principales de su trabajo y las áreas más amplias de su responsabilidad, esto es con el fin de saber cómo funciona realmente en la práctica, y no como es la descripción formal de su puesto.
- 4.- Lo anterior es necesario para que el empleado establezca sus metas para un período digamos de 6 meses. Estas metas las consti-

tuyen actos específicos que el hombre se propone llevar a cabo; por ejemplo: la terminación o la acometida de ciertos estudios, la elaboración de una guía técnica para la evaluación de proyectos, etc.

- 5.- Las metas quedan definidas explícitamente y se acompañan de relaciones detalladas de los actos que se van a realizar para alcanzarlas.
- 6.- Este documento, a su vez, se comenta con el superior y se modifica hasta que ambos quedan satisfechos con él.
- 7.- A la terminación del período fijado, el subordinado efectúa su propia evaluación de lo que ha logrado con relación a las metas que había fijado.
- 8.- La culminación de este proceso será la refijación de metas para el siguiente período de parte del empleado.

OBJETIVO.- Proponer una nueva estructura para la gerencia.

ESTRATEGIA.- En base a un análisis de la actual estructura funcional de la gerencia, proponer una nueva para lograr la coordinación e integración de los esfuerzos de las diferentes áreas de la misma.

INSTRUMENTOS.- Primero estableceremos varios puntos de vista acerca de la actual organización tradicional de la gerencia.

A.- Fragmenta el trabajo y separa las funciones sin indicar como de-

ban unirse después para alcanzar los objetivos establecidos para la misma.

- B.- La organización de funciones considera que el trabajo de la gerencia está compuesto por una cantidad de tareas y actividades que deben realizarse.
- C.- A la vez que divide el trabajo, la organización de las funciones divide la autoridad y el territorio.
- D.- Como la autoridad y el territorio asignado a cada persona le son conferidos por sus superiores del estrato anterior, cada persona se inclina hacia su sección, departamento y división.

Esto tiene como consecuencia, que el profundo sentimiento que tiene un empleado de pertenecer a su grupo funcional opaque su participación necesaria, en los otros grupos para la consecución de los objetivos establecidos.

En base a lo anterior, podríamos concluir que la organización funcional es en sí una estrategia incompleta y de ahí que insuficiente para alcanzar objetivos.

En este momento estamos en posición de decir que nuestra tarea consiste en completar la estrategia de la organización de las funciones con el propósito de administrar y alcanzar los objetivos de la organización.

Después de analizar varias alternativas de solución nos decidimos --

por adecuar la parrilla de objetivos de la teoría de Douglas S. - - Sherwin "Administración de los Objetivos" que consiste en lo siguiente:

LA PLANILLA DE LOS OBJETIVOS

	OBJETIVOS					
	1	2	3	4	5	6
GERENCIA						
SUBGERENCIA DE ESTUDIOS REGIONALES						
DEPTO. DE ESTUDIOS ECOLOGICOS						
DEPTO. DE ESTUDIOS AGROECONOMICOS Y SOCIALES						
DEPTO. DE ESTUDIOS DE REGIONALIZACION						
SUBGERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO						
DEPTO. DE SISTEMAS DE PROD.						
DEPTO. DE PROYECTOS ESPECIFICOS						
DEPTO. DE INTEGRACION Y SEGUIMIENTO						

EXPLICACION.- Los renglones horizontales de la planilla representan cada uno de los puestos de la gerencia. Estos representan también - toda la organización funcional. La jerarquía piramidal es sustituida por las identaciones. Cada una de las columnas verticales de la parrilla representan uno de los objetivos de la gerencia. Los cuadros donde los renglones se intersectan con las columnas identifican

las tareas y los empleados cuyas contribuciones resultan necesarias para alcanzar cada objetivo.

Si analizamos el objetivo general de la gerencia que es "Identificar las zonas de desarrollo agropecuario por medio de estudios de regionalización y de área, proponiendo proyectos modulares de inversión - que permita la planeación de las operaciones crediticias del sistema Banrural, procurando con ello el mejoramiento del nivel de vida de los acreditados, el incremento de la producción y una mayor eficiencia del proceso productivo".

Nos podemos dar cuenta, transportándonos a la parrilla que es necesario que toda la estructura combine sus funciones para lograr dicho objetivo, en resumen la parrilla muestra quién trabaja con quién y para qué, algo que la organización funcional actual no indica.

OBJETIVO.- Establecer un programa de cursos de capacitación y adiestramiento.

ESTRATEGIA.- Llevar a cabo una medición previa que nos permita determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación, ver. Fig. "A"

INSTRUMENTOS.- Para realizar un programa de capacitación y adiestramiento de manera sistemática en la gerencia, se requiere de los siguientes componentes.

a).- La operación de las variables tendientes a desaparecer esas ne-

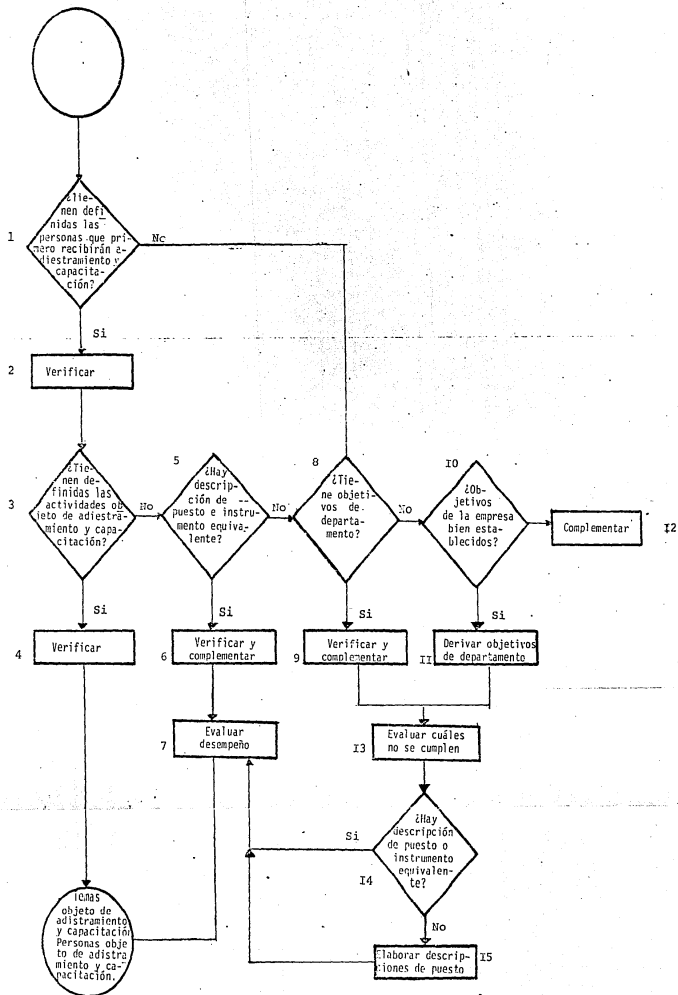


Fig. "A" DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

cesidades, es decir los eventos de adiestramiento y capacitación como cursos, conferencias, mesas redondas, etc.

- b).- Una medición que nos permita identificar si desaparecieron esas necesidades de adiestramiento y capacitación, que sería, la evaluación de la función, adiestramiento y capacitación.

Es importante establecer también, ¿Qué entendemos por adiestramiento y capacitación? Así tenemos que:

ADIESTRAMIENTO.- El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

CAPACITACION.- El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Una vez establecido lo anterior, procederemos a definir que es la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. Este procedimiento consiste en identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes entre los objetivos del puesto y aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene.

Por último, el procedimiento para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación consiste en dos etapas:

- I.- Obtener todos los objetivos de puesto (rendimiento "esperado o deseado"), a través de formulaciones de descripciones de puesto, inventario de habilidades, etc., o verificarlos, si ya existen en la organización.
- II.- Obtener el desempeño actual calculando la diferencia medible entre ambas situaciones, reales y esperadas, a través de la propia descripción de puesto o inventario de recursos humanos, etc.

OBJETIVO.- Establecimiento de un medio ambiente de trabajo agradable.

ESTRATEGIA.- Identificar los motivos por los cuales el personal trata de desertar de la gerencia, para tratar de adoptar un enfoque más positivo en la administración de la retención del mismo.

INSTRUMENTOS.- Para iniciar nuestras actividades es imperativo recordar el análisis de la información recabada en los cuestionarios sobre este particular, la cual nos indica que el 65% del personal -- encuestado manifestó su inquietud por salir de la gerencia en estudio, motivo por el cual elaboramos el siguiente programa de actividades.

1.- Identificar los motivos por los que se quedan los empleados:

A) Por inercia.- Esta inercia está afectada por dos factores:

- Satisfacción en el trabajo.
- El medio ambiente de la empresa

Esto es muy importante debido a que existe una diferencia notable entre un empleado que "quiere" quedarse y un empleado que "tiene que quedarse".

EXPLICACION.- LOS DESERTORES.- No están satisfechos en su trabajo, tienen pocas presiones ambientales que los obligan a quedarse y la abandonarán en cuanto se les presente la primera oportunidad.

LOS CONSTANTES.- Tienen muchas motivaciones y permanecen en la organización prácticamente por razones relacionadas con su trabajo en si.

LOS PLUS CONSTANTES.- Son quienes tienen más probabilidad de permanecer en la empresa a la larga. Estos empleados se quedan por la satisfacción que encuentran en su trabajo, además de las razones ambientales.

LOS DESCONNECTADOS.- Estas personas son quienes de un estado constante o plus constante debido a una disminución en sus motivaciones o que los programas económicos le han creado una dependencia económica terrible, no se convierten en desertor sino pasa a formar parte del grupo de personas que un administrador definió "En nuestra organización contamos con demasiadas personas que ya no están con nosotros.

Consideramos pertinente establecer todos los puntos anteriores para tener una base y poder diseñar el mecanismo de identificación de los niveles en que se encuentra nuestro personal. Cuadro II.

- B) Identificar los motivos de satisfacción en el trabajo para el empleado: Superación, reconocimiento, responsabilidad, realización y otros puntos asociados con la motivación del individuo en su trabajo.
- C) Identificación de las presiones ambientales dentro de la gerencia, reglas, instalaciones, descansos, beneficios, sueldos, etc.
- D) Identificación de las presiones fuera de la gerencia. Oportunidades para otros puestos en otras gerencias o instituciones, relaciones sociales, obligaciones económicas, nexos familiares y factores semejantes. El siguiente cuadro muestra la relación entre la satisfacción en el trabajo y el medio ambiente.

CUADRO I

Motivos para retirarse Motivos para quedarse

Presión Ambiental
Motivos para
quedarse
retirarse

Los desertores la abandonarán	Los desconectados se quedarán porque tienen que hacerlo.
Los constantes se quedarán porque así lo descan.	Los plus conectados se quedarán porque quieren además de que tienen que hacerlo.

- B) Identificar los motivos de satisfacción en el trabajo para el empleado: Superación, reconocimiento, responsabilidad, realización y otros puntos asociados con la motivación del individuo en su trabajo.
- C) Identificación de las presiones ambientales dentro de la gerencia, reglas, instalaciones, descansos, beneficios, sueldos, etc.
- D) Identificación de las presiones fuera de la gerencia. Oportunidades para otros puestos en otras gerencias o instituciones, relaciones sociales, obligaciones económicas, nexos familiares y factores semejantes. El siguiente cuadro muestra la relación entre la satisfacción en el trabajo y el medio ambiente.

CUADRO I

Motivos para retirarse Motivos para quedarse

Presión Ambiental
Motivos para
quedarse retirarse

Los desertores la abandonarán	Los desconectados se quedarán porque tienen que hacerlo.
Los constantes se quedarán porque así lo desean.	Los plus conectados se quedarán porque quieren además de que tienen que hacerlo.

- 1.- Elaborar una encuesta entre el personal para saber cuáles son -- sus razones para quedarse en la gerencia (pedí sólo 10).
- 2.- Analizar los resultados por rangos para poder realizar inferencias.
- 3.- Clasificar las razones por las cuales la gente permanece en la gerencia.
- 4.- Clasificar a nuestro personal según el Cuadro I.

CUADRO II

	Razones relacionadas con la Gerencia	Razones relacionadas con el medio ambiente
	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
Capacidades	Jefes Depto. _____	
	Jefes Ofna. _____	
	Jefes Sección _____	
	Auxiliares _____	
Remuneración	Sueldos _____	
Antigüedad (-)	5 años de servicio _____	
	(+) 5 años de servicio _____	
Estudios	Con título _____	
	Sin título _____	
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Clave	x Razones motivacionales	Razones Ambientales

En resumen le corresponde a la gerencia crear un ambiente laboral -- que sea ampliamente compatible con los objetivos personales de los empleados y sus valores de trabajo y vida.

Finalmente qué es lo que esperamos con el establecimiento de este -- programa de desarrollo:

<u>F A S E S</u>	<u>R E S U L T A D O S</u>
1. CREACION	Establecer un nuevo sistema organizacional y comenzar con sus operaciones.
2. SUPERVIVENCIA	La organización acepta las vicisitudes, aprende de sus experiencias y se hace viable.
3. ESTABILIDAD	La organización desarrolla eficiencia y -- fuerza, pero conserva la flexibilidad para el cambio.
4. REFORZAMIENTO	La Gerencia refuerza sus recursos para mejorar la calidad de sus bienes servicios.
5. CONDICION DE INDIVIDUALIDAD Y ADAPTABILIDAD.	La Gerencia cambia, para tomar la más plena ventaja de sus capacidades únicas y para -- proporcionar oportunidades de crecimiento a su personal.
6. CONTRIBUCION	La Gerencia obtiene para sí el respeto y -- aprecio de la gente del Banco, como Gerencia que contribuye a lograr objetivos de la Institución.

C A P I T U L O V I

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al llegar a este punto es necesario recordar que el desarrollo organizacional según W. G. Bennis, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de los organismos, en tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Partiendo de lo anterior y considerando nuestro diagnóstico, el cual fue presentado y discutido con el Gerente del Area y su asesor administrativo podemos concluir:

- 1.- Pasado el tiempo, la práctica de las teorías administrativas tradicionales, aún si son efectivas, producen el atrofiamiento de la organización y un deterioro lento pero constante.
- 2.- En esta institución se presenta el particular problema de que -- existen continuos cambios administrativos sin la previsión correspondiente, esto trae como consecuencia que los programas de -- trabajo pierdan continuidad y eficacia.
- 3.- Existe también el fenómeno de continuos cambios en la formación y disolución de grupos de trabajo, los cuales la mayoría de las veces no concluyen la misión para la que fueron creados, ésto -- consecuentemente impide evaluar la capacidad, habilidad y algunas otras cualidades del personal.

- 4.- Estos continuos cambios afectan también la estructura organizacional en su representación gráfica, ya que no se tiene el cuidado necesario de dársele la difusión necesaria, ésto crea confusión e insertidumbre entre la gente, ya que no se sabe exactamente cuáles son los límites de autoridad que tiene cada persona, también como se mencionó anteriormente, existen confusiones con respecto a las obligaciones y responsabilidades que le corresponden a cada quien.
- 5.- También se concluye que el personal se encuentra en una actitud pasiva, ya que observa y se siente desplazado por el equipo de trabajo nuevo que llega respaldando el funcionario en turno.
- 6.- Es claro entonces pensar que la clave del éxito del desarrollo organizacional dependa del comportamiento del Gerente en este caso, la forma en que éste se desenvuelva es importante para que sobrevivan las actividades de renovación y cambio de la organización. Es su comportamiento y en consecuencia el de los demás -- funcionarios, el que en última instancia confirma o no la idea -- de que el desarrollo organizacional es necesario, verosfml y -- que está inexorablemente vinculado a su estilo de liderazgo.

BIBLIOGRAFIA BASICA

1.- Guía Práctica de Desarrollo Organizacional

Ferrer Pérez Luis
Editorial Trillas
México 1980.

2.- Desarrollo Organizacional Valores, Proceso y Tecnología

Newton Margulies y Antony P. Raia
Editorial Diana.
México 1974.

3.- Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos

Beckhard Richard
Fondo Educativo Interamericano, S. A.
México 1973.

4.- Consultoría de Procesos su Papel en el Desarrollo Organizacional

Schein Edgar
Fondo Educativo Interamericano, S. A.
México, 1973.

5.- El Modelo del Cuadro Organizacional Grid

Blake R. Robert y Mouton S. Jame
Fondo Educativo Interamericano, S. A.
México, 1973.

6.- Guía para Realizar Investigaciones Sociales

Rojas Soriano Raul
Textos Universitarios
México, 1980.

7.- Enciclopedia Harvard de Administración de Empresas

Tercera Serie. Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados? No.
49 Herzberg Frederick.

Cuarta Serie. Dudas sobre la apreciación del Rendimiento No. 75

Mc. Gregor Douglas

Novena Serie.- Administración de los Objetivos No. 177

Sherwin N. Robert

Novena Serie. Motivos por los que el personal se queda No. 180

Flowers S. Vincent y Hughes L. Charles

Editorial Expansión

8.- Pedagogía para el Adiestramiento

Servicio Nacional Armo

Publicación Trimestral Vol. IX No. 35

México 1979.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

1.- Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales

Pardinas Felipe

Editorial Siglo XXI

México, 1980

2.- Organización y Ambiente

Laurence R. Pauly Lorsch W. ay

Editorial Labor

España 1973.

3.- Desarrollo de Organizaciones Diagnóstico y Acción

Lawrence R. Paul

Fondo Educativo Interamericano, S. A.

México, 1973.