



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El Desarrollo Organizacional y su Posible
Aplicación en el Sistema Bancario.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

CASILLAS FRANCO JOSE DE JESUS

CERDA MARTINEZ ANTONIO

INCLAN HERRERA JOSE EDMUNDO M.

ISLAS VARGAS ALEJANDRA

RAYO PADILLA CRISPIN

MEXICO, D. F.

1 9 7 4



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 esta 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.



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El Desarrollo Organizacional y su Posible
Aplicación en el Sistema Bancario.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

CASILLAS FRANCO JOSE DE JESUS

CERDA MARTINEZ ANTONIO

INCLAN HERRERA JOSE EDMUNDO M.

ISLAS VARGAS ALEJANDRA

RAYO PADILLA CRISPIN

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A LA FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

A LOS MAESTROS

AL H. JURADO

AGRADECEMOS EN FORMA ESPECIAL AL
L.A. JOSE ANTONIO ECHENIQUE GARCIA
DIRECTOR DEL PRESENTE SEMINARIO SU
VALIOSA ORIENTACION PARA LA REALI-
ZACION DE ESTA INVESTIGACION

INDICE

	Página
PROLOGO	1
CAPITULO I	
Antecedentes	4
Definiciones	6
Objetivos	9
Estrategias	12
CAPITULO II	
Teoría General del Cambio	25
Percepción y Diversas Actitudes Frente al Cambio	29
El Conflicto en la Administración	33
Técnicas Aplicables en el Desarrollo Organizacional	36
CAPITULO III	
Diagnóstico de la Empresa	61
Anteproyecto de Desarrollo Orga- nizacional	68
Limitaciones	78
Su Aplicación Dentro de la Empre- sa	79
CAPITULO IV	
La Banca en el Desarrollo de Méxi- co	82

Página

Antecedentes del Desarrollo Organizacional Dentro de la Banca en México

85

Posible Aplicación Dentro de la Banca en México

97

El Licenciado en Administración - como Promotor del Desarrollo Organizacional

106

CONCLUSIONES

110

BIBLIOGRAFIA

113

PROLOGO

Existieron varios motivos por los cuales nos decidimos llevar a cabo este trabajo de investigación, sobre la nueva técnica de Administración llamada Desarrollo Organizacional, estos motivos los podemos resumir en los dos aspectos siguientes:

- 1o.- A las experiencias obtenidas durante los estudios realizados en la carrera de Licenciado en Administración, en donde tuvimos la oportunidad de conocer esta técnica basada fundamentalmente en el desarrollo del factor humano dentro de las organizaciones, lo que trajo como consecuencia una inquietud de nuestra parte para llegar a profundizar más acerca de ella.
- 2o.- Encontramos en el Sistema Bancario Mexicano, un campo propicio para la aplicación del Desarrollo Organizacional, ya que el éxito de sus actividades, depende principalmente del desempeño que tengan los integrantes de estas Instituciones.

En la primera parte de este trabajo tratamos el aspecto teórico en donde se hace mención de los principales procedimientos aplicables dentro del Desarrollo Organizacional.

En la parte segunda se observará que se lleva a cabo una aplicación práctica de la teoría tratada con anterioridad, para lo cual se realizó una investigación en el Sistema Bancario Mexicano, dándonos como resultado el grado de aplicación de esta técnica dentro de la Banca en México.

CAPITULO I

Antecedentes

Definiciones

Objetivos

Estrategias

ANTECEDENTES

A partir de la segunda guerra mundial hemos sido testigos de una serie de descubrimientos científicos y tecnológicos que -- han dado como resultado un cambio en nuestra vida. Lo cual ha originado que los hombres que se encuentran al mando de las empresas, hayan buscado un aumento del saber en las ciencias del comportamiento, sobre todo en lo referente a la conducta del hombre en su medio organizacional. En la década de los sesentas se acentúa más la preocupación sobre la utilización de estos conocimientos, dándose preferencia a las investigaciones realizadas en las ciencias de la conducta a la dirección de las empresas.

El Desarrollo Organizacional es un nuevo concepto dentro de la administración, teniendo sólo una década de existencia. Este concentra su atención sobre el lado humano de la empresa y promete desarrollar el "Verdadero Conocimiento" acerca de nuestro mundo postmoderno.

La forma de organizar en un buen número de empresas es la misma de principios de siglo e inclusive finales del pasado. Las técnicas de organización establecen la división del trabajo y la especialización, la jerarquía de niveles de mando y las líneas de comunicación, como medio de definir políticas y programas de acción. Con base en esta organización, el supervisor y el ejecutivo planean, dirigen, integran y controlan el trabajo que ha de llevar al logro de los objetivos propuestos.

Bajo este criterio, en la mayoría de los casos, los objetivos de la organización se reducen fundamentalmente al logro de la eficiencia y de la producción de bienes o de servicios, materiales o inmateriales.

Se concibe al hombre como un instrumento de producción y de trabajo, el trabajador debe someterse a los planes preestablecidos y ejecutarlos en la práctica bajo la supervisión de los Jefes. Esta forma de organización y de administrar las Instituciones, es, en muchos sentidos obsoleta, ya que es incompatible con la sociedad y la cultura en la que estamos viviendo.

Esta situación problemática ha dado nacimiento a las nuevas teorías de la organización, a las nuevas concepciones de la administración y a la moderna corriente de "Desarrollo Organizacional".

Parece ser que la dirección de empresas del futuro, tiene que saber utilizar mejor a los hombres y que las empresas con éxito, serán aquellas que tengan como una de sus características, el ser flexibles y dinámicas hacia el cambio y la adaptación en cuanto a las oportunidades que se presentan, en un mundo en donde los cambios se producen cada vez más rápidamente.

El Desarrollo Organizacional nos permitirá dirigir mejor el cambio de la empresa de hoy y de mañana, y desarrollar a un máximo la satisfacción y el rendimiento de nuestros recursos humanos.

DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

H. Fernández Sánchez define el Desarrollo Organizacional de la siguiente forma:

"Es un esfuerzo planeado, que abarca toda la organización y es 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".(1)

Mientras que W.G. Bennis dice que Desarrollo Organizacional:

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, -- así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".(2)

R. Beckhard define a Desarrollo Organizacional diciendo:

"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".(3)

- 1.- H. Fernández Sánchez, Experiencias de Desarrollo Organizacional en el Grupo HYLSA.
- 2.- W.G. Bennis, Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Edit. Fondo Educativo Interamericano.
- 3.- R. Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

E. Muller de la Lama dice, *Desarrollo Organizacional*:

"Es un esfuerzo planeado para aumentar la efectividad de la organización, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que tiene como intención cambiar actitudes, estilos de mando, valores y estructuras de organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a la nueva tecnología, mercado y oportunidades del mundo actual".(4)

Por lo que tomando en cuenta las definiciones anteriores, podemos decir que:

El Desarrollo Organizacional es una técnica moderna de la administración que por medio de una estrategia educacional, trata de gestar un cambio dentro de la organización para llegar al desarrollo integral de todas las áreas de ésta.

Todos los autores mencionados con anterioridad tienen en común las siguientes características:

a).- Organizaciones eficientes

Este es el principal objetivo del Desarrollo Organizacional

b).- Manejo de cambio

El Desarrollo Organizacional planea el cambio de la organización de una manera ordenada y ve la organización como un medio para lograr objetivos.

4.- E. Muller de la Lama, *Comentarios de Administración General*.

c). - Agente de cambio

El Desarrollo Organizacional necesita un catalizador que inicie el proceso. Puede ser éste el director de una empresa, un consultor o cualquier otra persona que actúe como agente.

d). - Grupo-Unidad de la Organización

El Desarrollo Organizacional toma como unidad de la Organización al grupo y no al individuo y utiliza el desarrollo de grupos extensamente.

e). - Utilización de recursos humanos

El Desarrollo Organizacional utiliza el rendimiento de los grupos a un máximo.

f). - Integración de Objetivos

El Desarrollo Organizacional requiere la integración de los objetivos individuales con los de la empresa.

g). - Autodesarrollo

El Desarrollo Organizacional fomenta que la mejor manera de desarrollar a los grupos es ayudarlos a que se autodesarrollen dando ellos mismos las soluciones.

h). - Ciencias del Comportamiento Humano

El Desarrollo Organizacional utiliza estas ciencias para alcanzar los objetivos que se han fijado.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La empresa moderna tiene como una de sus actividades fundamentales la fijación de objetivos, ya que por medio de éstos busca llegar a su pleno desarrollo.

Estos objetivos son aplicables en 3 formas: Individual, por Equipo y a toda la Organización.

1.- Fijación de Objetivos Individuales:

Es importante que estos objetivos sean propuestos en la parte directiva de la organización.

Este proceso consiste en un diálogo entre un individuo y su inmediato supervisor dentro del cual planean conjuntamente objetivos de mejoramiento y establecen las estrategias para lograrlos.

2.- Fijación de Objetivos de Equipo:

Este proceso consiste en la reunión periódica de los miembros del equipo, precedida del trabajo individual de los miembros, relativo a los objetivos del equipo, en donde se van a establecer las metas y prioridades para la siguiente reunión, concordando con los fines organizacionales.

3.- Fijación de objetivos generales de la Organización:

A continuación mencionamos los objetivos generales de Desarrollo Organizacional que son comunes en muchas organizaciones y permiten el uso creativo del potencial humano dentro de las mismas.

- a).- Crear un ambiente abierto en toda la organización para la mejor solución de problemas.
- b).- Desarrollar organizaciones eficientes.
- c).- Construir confianza mutua entre individuos y grupos - a través de la organización y entre los diferentes niveles jerárquicos, para el mejor aprovechamiento del recurso humano.
- d).- Aumentar el sentido de la identificación con los objetivos de la organización en todo el personal.
- e).- Aumentar el autocontrol y la autodirección en el personal de la organización.
- f).- Substituir la autoridad de jerarquía por la autoridad de conocimiento y competencia.
- g).- Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información.
- h).- Aumentar la conciencia del proceso del grupo, esto es, para ayudar a las personas a ser conscientes de lo - que está pasando entre los miembros del grupo mien- - tras el grupo está trabajando en una tarea.
- i).- Hacer que la competencia no sea tan importante y lo- - grar un trabajo colaborativo.

j).- Liberar a todos los individuos de manera que puedan participar y contribuir a la solución de problemas para obtener los objetivos individuales y de la organización.

Estos objetivos son logrados a través de intervenciones planeadas, basadas en información proporcionada, tanto por los miembros de la organización, como por consultores externos.

ESTRATEGIAS

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda un examen del estado actual de las cosas. En tal examen se observan dos áreas generales:

Una es un diagnóstico de los sistemas que componen la organización. Estos pueden ser: Equipos naturales, tales como la alta gerencia, el departamento de producción o el grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia media o la fuerza de trabajo.

Y la otra son los procesos organizacionales que están efectuándose. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos, relaciones entre grupos; con áreas comunes de contacto, el manejo de conflictos, la fijación de objetivos y los métodos de planeación.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

1.- Desarrollo de equipos

La organización a medida que realiza su trabajo lo hace a través de un número de equipos de trabajo de diferentes -- clases. Los equipos pueden ser grupos familiares, grupos -- de colegas o compañeros, equipos técnicos, grupos de pro-- yectos o bien, pueden ser, la alta gerencia o la junta de directores.

Los esfuerzos de cambio planificado para toda organización

tienen como uno de sus primeros objetivos de cambio, la mejora en la efectividad de equipos. Existen algunas actividades utilizadas para ayudar a los equipos a lograrla, tales actividades pueden ser:

Actividades enfocadas hacia los "procesos" del equipo (Tales como desarrollo de trabajo del mismo).

Actividades enfocadas hacia las tareas del equipo (planeación de la acción o fijación de objetivos).

Las actividades de creación de equipos generalmente utilizarán un modelo de intervención, de investigación, de acción, la cual implicará los siguientes tres procesos: recopilación de información (entrada); retroinformación para el equipo (feedback); planificación de acción a partir de la retroinformación.

Estos procesos son una característica muy común de la mayoría de las actividades de creación de equipos, ya sea que se enfoquen éstos hacia las relaciones o hacia las tareas del trabajo.

Las actividades de mejora de equipos, frecuentemente tienen lugar en ambiente diferente al sitio del trabajo, con el fin de que sus miembros se puedan alejar de sus presiones diarias.

Hay actividades de aprendizaje las cuales pueden estar dirigidas al objetivo de que trabajen mejor juntos o a la fi

jación de mejores objetivos.

1.- Nuevos equipos

Existen diferentes situaciones en las cuales se empiezan a formar nuevos equipos. Ya sea porque una nueva unidad de la organización se está desarrollando, o que un equipo de proyecto se esté creando, o que un conjunto de trabajo se esté integrando o que haya un cambio en el liderazgo de un equipo.

Independientemente de la razón que hayan tenido para su formación, los nuevos equipos tienen las siguientes características: Hay confusión en cuanto a las funciones y en cuanto a las relaciones.

Existe un claro entendimiento de objetivos de corto término.

Competencia técnica de los integrantes del nuevo equipo.

Poca atención de los líderes a la relación de los nuevos miembros del equipo.

Modelo para el desarrollo de nuevos equipos. (Esta actividad se puede realizar en 1 ó 2 días lejos del sitio de trabajo).

Un planteamiento, discusión y clasificación de la misión del grupo.

Una discusión de los intereses y deseos de los miembros.

Presentación y explicación del plan del líder para organizar el trabajo (estructura organizacional, relaciones con otras partes del sistema y reglas generales del juego).

Participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro.

Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo, tales como reuniones de staff, memorándum, grupos de trabajo, sub-proyectos, etc.

Planeación para el entrenamiento e inducción del resto de la organización.

Arreglos para una reunión de seguimiento.

b).- Equipos familiares o equipos de trabajo

Existen varios modelos que se utilizan en este tipo de equipos de trabajo.

Uno de ellos es el que utiliza la entrevista, la retroinformación y el proceso de planeación de acción antes mencionado.

En esta forma un consultor ajeno al equipo entrevista a los miembros del equipo unos días antes de la reunión. En una breve entrevista se le solicita a cada miembro que responda a las siguientes preguntas:

¿Qué puede hacerse para aumentar la efectividad de las operaciones de este grupo y de la organización?

¿Cuáles son los obstáculos para lograr Esto?

Los resultados de estas entrevistas son tabulados y clasificados bajo encabezamientos provistos por el consultor - externo. Se reúne luego el equipo, la mayoría de las veces en un sitio lejano a la empresa. La reunión da principio con la presentación que hace la persona externa de los datos recopilados de los miembros del equipo. Después de escucharla, la primera tarea es complementar los datos y establecer prioridades y se elabora una agenda para trabajar la información.

La principal actividad en tales reuniones es obtener el mayor número de datos posibles. El grupo resuelve los problemas que puedan tratarse en forma completa, en la reunión. Hace planes de acción para tratar aquellos temas que necesitan ser manejados por el equipo o una parte de éste después de la reunión.

Desarrolla mecanismos para manejar puntos que tienen que ser transferidos a alguna otra parte de la organización.

El foco de la reunión está en la planeación de acción basada en la información producida. Al final de la reunión el equipo generalmente tiene una lista de actividades de seguimiento, incluyendo reuniones y un programa de actividades.

Esta forma de actividad de desarrollo puede utilizarse enfocando la mejora del trabajo del equipo, la fijación de

objetivos, el mejoramiento de las relaciones de los miembros del equipo o los tres.

Está determinada en gran parte por la naturaleza de los problemas traídos a discusión durante las entrevistas y - en los planteamientos de objetivos de la reunión, presentados por el líder del grupo.

Otro modelo es aquél 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 le llama 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 de trabajo).

Este modelo se enfoca más fuertemente en las relaciones - interpersonales y algunos procesos de equipo, tal 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 esto se llevará a cabo en otros ambientes.

c).- Equipos funcionales

En esta actividad, las personas que desempeñan funciones - semejantes en diferentes ubicaciones, se reúnen periódica - mente para intercambiar información e ideas, para elabo--

rar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional.

2.- Relaciones entre grupos

Uno de los principales problemas que afectan la efectividad organizacional es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada y luchas entre grupos que deben colaborar unidos. Hay ocasiones en que si un departamento logra sus fines, se frustra el logro de los objetivos de otro. Esto sucede frecuentemente, lo cual da lugar a que se formen imágenes negativas de un grado con respecto a otro. Cuando esto sucede la comunicación entre los grupos tiende a disminuir. Los empeños de colaboración son pocos y la mayoría de los empeños están enfocados para "atrapar a otro" o evitar ser "atrapado". Tal situación tiende a perpetuarse a menos que se intervenga para tratar de cambiar la situación de competencia de ganar/perder por una situación de ganar/ganar. Se han elaborado diferentes actividades para atacar este tipo de problema. Una forma que ha resultado es la reunión de confrontación, inventada por Richard Beckhard, la cual se explica ampliamente en el Capítulo III (págs. 37, 40 y 41).

3.- 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 estén 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 mejoramiento sistemático del desempeño y la fijación de objetivos: grupos y equipos periódica y sistemáticamente establecen objetivos de trabajo y planes para lograrlo; la organización, como un todo, se compromete en actividades sistemáticas de fijación de objetivos.

Hay muchas actividades de desarrollo organizacional diseñadas para facilitar que una entidad entre en acción hacia la fijación de objetivos como un modo de vida.

a) Fijación de objetivos individuales

Es importante que este proceso comience en la parte directiva de algún sector influyente de la organización. El proceso de fijación de objetivos en sí consiste, principalmente en un diálogo entre un individuo y su inmediato supervisor, dentro del cual planean conjuntamente objetivos de mejoramiento y revisan el proceso realizado para lograrlos.

El proceso incluye los siguientes pasos: primero, la persona que realiza la labor hace una descripción de su trabajo, comparte con su supervisor este "bosquejo preliminar" de descripción y los dos acuerdan una definición común de esa labor; lo anterior constituye un

contrato entre trabajador y supervisor.

La persona en la labor entonces establece un primer -- bosquejo de fines u objetivos basados en esta descripción. Los fines indican dónde le gustaría estar dentro de, digamos, seis meses; qué partes de su responsabilidad le gustaría ver mejoradas o cambiadas, qué partes -- estabilizadas y qué partes suprimidas.

Estos objetivos son entonces revisados con su supervisor. Los dos conjuntamente elaboran un segundo bosquejo, el cual es el plan de mejora. Después de seis meses el hombre y su supervisor solidariamente consideran el progreso en relación con los objetivos y establecen conjuntamente nuevas metas para los siguientes seis meses.

b) Fijación de objetivos de equipo

Existen muchos modelos para la fijación sistemática de objetivos de grupo. Uno es la reunión periódica, anual o semestral del equipo, precedida de trabajo individual de los miembros relativos a los objetivos del -- equipo y prioridades, a medida que los van encontrando. Utilizando esta información como base y trabajando dentro de los fines organizacionales, el equipo establece sus metas y prioridades para los seis meses o el año -- siguiente, también define específicamente las relaciones de funciones y liderato de los proyectos, necesarios para alcanzar los objetivos.

Observa los problemas de relaciones que podrían afectar el logro de los objetivos de trabajo, y desarrolla mecanismos para identificar y trabajar en tales problemas.

- c) Fijación de objetivos de sistemas más amplios o de toda la organización.

Este es un proceso realmente de colaboración, en el cual cada unidad de la organización tiene alguna capacidad para incluir en los objetivos finales. Esto implica la comprensión de que los recursos apropiados de información, están localizados en toda la organización y que los objetivos de las unidades influenciarán los de la corporación. Esta satisface el deseo de un extenso número de miembros de la organización de tener participación en el desarrollo de los objetivos de la corporación y también la esperanza de obtener "la mejor" información para que la alta gerencia tome sus decisiones. Se ha observado que donde hay compromiso de toda la entidad, sus objetivos tienden a ser más altos y el porcentaje de logro hacia ellos también tiende a ser más alto que donde se pide a la gente cumplir con objetivos fijados desde arriba sin tener oportunidad de influir en ellos.

Un modelo que se puede seguir es el siguiente:

La alta gerencia de la sociedad o división, fija objetivos de la organización en cuanto a ganancias, funcio

namiento, ventas, crecimiento organizacional, fuerza -
 laboral, etc. Cada unidad del más bajo al más alto ni
 vel establece independientemente sus propios fines, -
 con el conocimiento del objetivo organizacional en ese
 momento, pero sin restricción de parte de él. Estas me
 tas de cada unidad se comunican a la parte directiva -
 de la organización, la cual observa entonces las dis--
 crepancias entre los objetivos de la corporación y la
 suma de las unidades. Si hay una diferencia, se anota
 y se envía de vuelta al sistema un análisis de la in--
 compatibilidad; en seguida se solicita a todas las uni
 dades desarrollar una estrategia para cerrar la brecha.
 De esta segunda serie de objetivos, se formulan los de
 finitivos de la corporación.

- Actividades educacionales para aumentar el grado de cono-
cimientos, destreza y habilidad del personal clave en to-
dos los niveles.

Hay conocimientos y habilidades específicas que son más -
 apropiados que otros para lograr el tipo de efectividad y
 bienestar organizacional, hacia el que están dirigidos -
 los esfuerzos de D. O.

A continuación se enumeran algunos de éstos y se relacio-
 nan con tipos específicos de actividades que se pueden -
 realizar dentro y fuera de las organizaciones y de los --
 cuales existen programas disponibles.

a) *Competencia interpersonal*

Esto incluye conocimiento de sí mismo, destrezas de comunicación, habilidad para manejar conflictos y tolerancia de la ambigüedad (todos los requerimientos esenciales para el líder de la organización en el mundo de hoy y de mañana). Actividades de entrenamiento de laboratorio, entrenamiento en sensibilización y entrenamiento en cuadro Grid, todas tienen como parte de sus propósitos este tipo de producción de aprendizaje.

b) *Conocimientos y habilidad de solución de problemas*

La solución de problemas de Kepner (*) y Trego, los laboratorios de análisis de decisiones y el cuadro gerencial Grid, tienen este objetivo de aprendizaje en sus programas.

c) *Habilidades en el diagnóstico de sistema*

En algunas de las grandes organizaciones industriales hay "organizaciones informales" a las que pertenecen miembros que representan variedades de funciones y niveles de gerencia que se reúnen regularmente para examinar el estado del sistema y para considerar la condición de los diversos esfuerzos para mejorarlo. Tales grupos existen específicamente por razones de diagnóstico y ejercen gran influencia sin autoridad oficial.

*) Kepner-Trego, Inc. Princeton, N. J.

CAPITULO II

Teoría General del Cambio

*Percepción y Diversas Actitudes frente
al Cambio*

El Conflicto en la Administración

*Técnicas Aplicables en el Desarrollo Or-
ganizacional.*

TEORIA GENERAL DEL CAMBIO

Durante el primer tercio del presente siglo, las organizaciones hablan seguido esquemas determinados de trabajo, en los cuales, se buscaba racionalizar, por medio de mejor "ingeniería humana", la manera de realizar el trabajo, la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y productividad de los bienes y servicios producidos. Es to originó que los trabajadores empezaran a exigir un cambio en el ambiente de trabajo, para que fueran atendidas además de sus necesidades normales de supervivencia y seguridad, algunas de sus necesidades sociales. Lo que trajo como consecuencia que la gerencia buscara una nueva estrategia para satisfacer estas demandas, dando por resultado el surgimiento de las "Relaciones Humanas".

Posteriormente en la década de los cincuentas, surgió un nuevo concepto, orientado a formar gente con mayores responsabilidades, obteniéndose un mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de organización, acentuaron todos la necesidad de una continuación administrativa, planificada y de programas de desarrollo.

La descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de computadoras, la expansión geográfica, todo esto se conjugó para exigir atención de parte de la gerencia en cuanto a desarrollo de sistemas de información más efectivos.

En la década de los sesentas, este concepto cambia de nuevo dando lugar a otro, que se enfoca hacia el camino del "sistema total" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen del sistema y considera a la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores, los cuales deberán ser examinados, analizados y mejorados continuamente si se desea obtener óptima productividad y motivación.

El mundo actual vive un período desbordado por el cambio, las circunstancias sociales y culturales han cambiado tanto, que legítimamente, se puede hablar de una nueva época histórica. Nunca la simultaneidad de características hicieron el cambio tan relevante, para entender y descifrar lo que está pasando en un momento dado de la historia.

Todo hombre y todo grupo de hombres, además de observadores, somos sujetos impactados inevitablemente por el cambio, seamos o no conscientes de este hecho. Ningún grupo social está tan vinculado al cambio, como la empresa, precisamente por ser agente y promotor de los factores, que producen el proceso de industrialización; así la empresa impacta directamente a la sociedad y la empresa es a su vez impactada por el cambio de esa sociedad modificada.

Así llegamos al aspecto clave para entender el cambio: la interacción del hombre con el medio. El hombre, gracias a su inteligencia y a su actividad creadora, modifica el medio en que vive en todos los niveles: físico, biológico, social, buscando

con ello su desarrollo propio y el de la humanidad. Estos cambios influyen sobre el hombre, modificando lo que le es más íntimo y personal: valores, pautas de conducta, su manera de contemplar la vida, sus conductas en el plano social, cultural y aún más, sus reacciones psicológicas. De esa manera, la actividad transformadora del hombre a través de las modificaciones - que causa en su medio, le transforman a éste mismo y cambia de una manera constantemente evolutiva, su sistema de valores.

A la luz de esta teoría general de la mutua interacción en el cambio, se podrían descubrir y casi palpar, los formidables -- cambios que se están produciendo en el hombre y en sus instituciones.

El D. O. estudia todos los aspectos tradicionales de los cambios, pero su acción se amplía hacia el intento de lograr un cambio planeado que se pueda controlar de acuerdo con los deseos y objetivos. La planeación y control del cambio en la organización, es la esencia misma del D. O.

La idea principal es que los cambios de la organización, no deben dejarse al azar y además la empresa debe de evolucionar - constantemente hacia un mejoramiento íntimo, surgiendo de lo anterior, las teorías del cambio planeado en la organización, - la cual puede y debe ser llevada a otra situación futura, mejor que la actual: se planea el cambio y con estrategias especiales se intenta realizar el cambio planeado. Estos cambios pueden ser en toda la organización como una unidad total o en

alguna sub-unidad de la misma. También puede darse el caso de que exista algún problema específico, que se quiera resolver - y se deberá recurrir al cambio en determinados aspectos o factores de la organización, como toma de decisiones, comunicación, solución de conflictos, todo esto, constituye el D. O.

A través de los últimos años, la empresa ha venido estudiando con intensidad la aplicación a sí misma de la teoría del cambio y sus consecuencias prácticas, a tal punto que el adelanto en el desarrollo de esta teoría, se debe en buena parte a los esfuerzos de la empresa. El resultado de estos esfuerzos es - lo que se ha dado en llamar D. O.

PERCEPCIÓN Y DIVERSAS ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO.

Los cambios que se han efectuado a través de la historia, son relativamente fáciles de observar y de comprender, no así los que están ocurriendo y realizándose, más difícil sería predecir los cambios que puedan surgir en el futuro.

Tanto los individuos, como las organizaciones, han mostrado tener diversas formas de comprender la realidad del cambio.

Por falta de percepción de las exigencias de la realidad histórica, las organizaciones y los individuos se cierran a toda comunicación y no permiten un desarrollo adecuado. De esta manera fortalecen por todos los medios las estructuras de defensa y por lo tanto dan lugar a un ambiente propicio para malos entendidos y a la sofisticación en las soluciones.

Los esfuerzos se concentran más en la defensa de un sistema cerrado, que en el crecimiento del mismo y en el bienestar de la organización.

En este sistema las perspectivas se ven viciadas por la actitud interior que está también opuesta al auténtico diálogo y al progreso de la organización.

El sistema abierto promueve la participación, la comunicación y la adecuación a nuevas perspectivas, ya que es capaz de aceptar que está en constante cambio y dispone de la información -

y valoración necesaria para conocerlo, promoverlo y controlarlo.

El cambio produce desequilibrio, porque el proceso es más acelerado en unas instituciones que en otras.

Algunas actitudes que pueden darse frente al cambio:

- a) - Pasar por alto la realidad del problema por pereza o desidia.
- b) - Negar la evidencia para falsear la realidad.
- c) - Aceptar la realidad como último recurso.
- d) - Aceptar la realidad tal cual es, sin exagerar ni minimizar.

Beneficios que se pueden presentar con el cambio:

- a) - Mejora la estrategia gerencial, facilitando la toma de decisiones, las comunicaciones y las diferentes prestaciones.
- b) - Crea un clima organizacional más consecuente, tanto en las necesidades individuales, como con los otros apremiantes cambios del ambiente. Sintiendo esta necesidad, la organización se encuentra "lista" para algún esfuerzo de cambio planificado que la satisfaga.

c) - *Cambia estructura y funciones.*

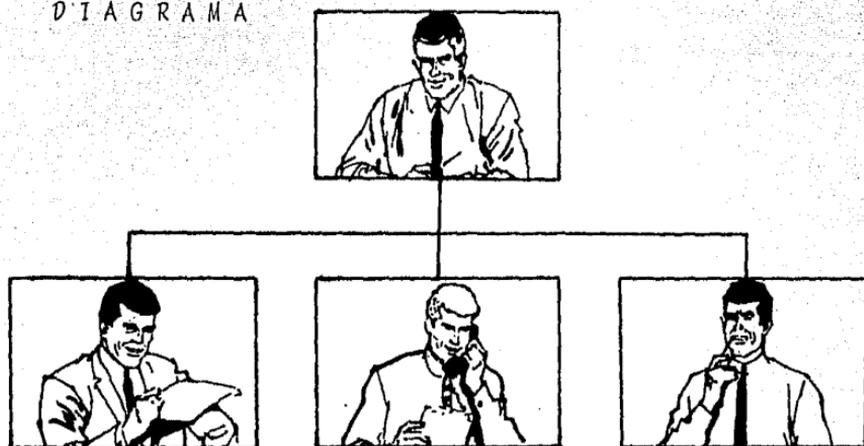
La administración toma conciencia de que "no estamos adecuadamente organizados". La necesidad percibida aquí y - los problemas que se prevén al efectuar un importante -- cambio estructural o de funciones, pueden guiar a un esfuerzo de D. O.

d) - *Mejora la colaboración entre grupos.*

Cuando se hace notar la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos y llega a "mortificar" a los gerentes, se podrán iniciar los esfuerzos para desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupala.

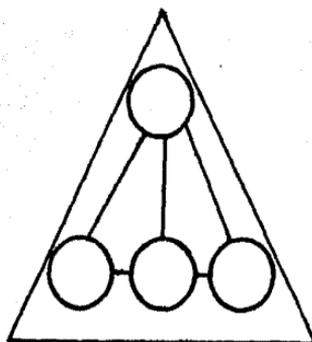
e) - *Abre el sistema de comunicaciones.*

La carencia de información adecuada para tomar decisiones, advierte la necesidad de acción para mejorar la situación.



SISTEMA ACTUAL DE ORGANIZACION

CAMBIO



SISTEMA IDEAL DE ORGANIZACION

La tarea que yace frente a nosotros es la de administrar el -- cambio, el cual en su mayor parte es cambio social, engendrado por los adelantos de la ciencia y la tecnología.

EL CONFLICTO EN LA ADMINISTRACION

Las nuevas generaciones han venido modificando la administración tradicional, este cambio en lugar de afectar a la organización, ha ocasionado la superación de la misma en una sociedad tan dinámica como la nuestra. Esta modificación sólo será positiva, si se conoce cómo canalizar aquellos conflictos que el individuo y el medio ambiente crean en la organización.

En un principio existía la idea, de que si este conflicto se presentaba dentro de las organizaciones causaría desequilibrio, por lo tanto debería ser evitado. Posteriormente se demostró lo contrario, ya que éste, aplicándolo en una forma correcta, dió como resultado un cambio benéfico a la empresa.

La moderna revolución organizacional, se ha caracterizado por la aceleración de tendencias subversivas saludables, que tomaron fuerza en los sesentas como protesta contra el sistema oligárquico imperante en las empresas.

Esta protesta va encaminada contra la forma tradicional del estilo de mando del cual emanaban instrucciones de la alta gerencia hacia los niveles inferiores y de éstos únicamente se enviaban reportes.

El antiguo concepto de las relaciones humanas sobre el conflicto, no toma en cuenta la gran importancia que éste tiene como fuerza creativa en nuestra sociedad. Se debe buscar que este conflicto sea manejado de una forma realista y de tal manera que éste le sea útil a la organización.

Douglas Mc Gregor en sus teorías "X" y "Y", nos habla de este problema:

TEORIA "X"

La naturaleza del hombre rechaza el trabajo y de acuerdo con este principio hemos creado nuestras estructuras pensando que, puesto que al hombre no le gusta el trabajo, - debemos controlarlo, disciplinarlo, no darle responsabilidad, etc.

Lo que ha sucedido es que a través del tiempo nuestras creencias y estructuras han creado un hombre domesticado, que no le gusta el trabajo, porque es un trabajo y un ambiente adverso - que no le da satisfacción, que no le permite realizarse y utilizar a un máximo su mente.

Es más, lo hemos entrenado a no usar su habilidad y su inteligencia a su máxima potencialidad en el trabajo, hemos creado - un ambiente de empresa que ha producido un ser deforme, el -- hombre "X".

Mc Gregor derrumba con su teoría "Y", la vieja concepción de - la naturaleza del hombre hacia el trabajo. "A. El si le gusta - el trabajo, cuando éste le da satisfacción; entre más satisfaga sus necesidades físicas y psicológicas en el trabajo, más-- le gustará".

De acuerdo con este principio la dirección tendrá que cambiar a un estilo de mando apropiado y crear una actitud y un ambiente en donde al hombre se le pueda dar más responsabilidad, más autocontrol, en donde pueda autodesarrollarse y utilizar su - mente a un máximo y así satisfacer todo tipo de necesidades.

La nueva visión del conflicto, como se observa en el cuadro siguiente, nos da a conocer la forma como se han invertido los conceptos acerca de la administración de las relaciones humanas.

Las Relaciones Humanas y Modelos Realistas de 1 Conflicto.

Concepción Antigua

Concepción Actual

- | | |
|--|--|
| <p>1.- El conflicto es por definición evitable.</p> <p>2.- El conflicto es causado por busca pleitos, agitaciones e inconformes.</p> <p>3.- Se enfatizan las formas de autoridad tales como "ir a través de los canales establecidos" o "ajustarse a las reglas"</p> <p>4.- Es aceptado como inevitable el que existan "chivos expiatorios".</p> | <p>1.- El conflicto es inevitable.</p> <p>2.- El conflicto está determinado por factores estructurales tales como la forma física de un edificio, el diseño de la estructura de una carrera profesional o la naturaleza del sistema de clases.</p> <p>3.- Las decisiones son llevadas a cabo por los grupos integrantes de la empresa.</p> <p>4.- Se buscan las soluciones adecuadas a los conflictos.</p> |
|--|--|

De acuerdo con lo observado anteriormente podemos deducir, que el conflicto en la Administración, debe ser tratado por medio de intervenciones planificadas que apliquen las ciencias del comportamiento para que pueda ser apropiadamente explotado como medio de promover el cambio efectivo.

Se puede decir que el conflicto no se soluciona, sino se transforma momentáneamente, pero esta transformación se usa de forma que sea útil para la organización.

TECNICAS APLICABLES EN EL D. O.

Para el logro de los objetivos del D. O. dentro de la organización, es necesaria la aplicación de diferentes técnicas. Generalmente estas técnicas implican la participación de agentes de cambio externos a la empresa, consultores que básicamente se especializan en Ciencias del Comportamiento y cuya intervención radica primordialmente en su capacidad, en sus conocimientos, en su prestigio y en la colaboración que se establece desde un principio, entre el agente del cambio y el personal directivo de la empresa.

Enunciamos a continuación algunas de estas técnicas:

1.- Retroalimentación o Retroinformación (Feedback).

Este proceso se basa en las observaciones no evaluativas sino-descriptivas acerca del comportamiento de una persona de un grupo o de una organización.

Los sistemas en la organización cuentan con medición de resultados. Mecanismos de Retroalimentación, con el cual los sistemas aprenden mejor y se autodesarrollan basados en su propia experiencia.

Es decir, los miembros de una organización hacen una comparación entre los resultados de una estrategia, con los resultados obtenidos. Las diferencias importantes son denominadas problemas, investigándose sus orígenes y las posibles soluciones.

Constantemente se descubren errores en este proceso o se modi-

fica un procedimiento rutinario, pero las repetidas diferencias entre lo planeado y los resultados, ocasionan que se exploren las modificaciones en las alternativas, en la estrategia existente, en la estructura de la organización o en ambas.

Etapa Alimentación (Input).

Esto es lo que recibe el sistema, en el caso del sistema humano, esto puede ser: la comida, los conocimientos, las nuevas experiencias.

Etapa Cambio

La alimentación que recibe el sistema la transforma y se cambia asimismo.

Etapa Resultados (Output).

El sistema produce ciertos resultados como consecuencia de las etapas anteriores. Esto puede ser en el ejemplo del sistema humano: energía, acción, comportamiento, trabajo, etc.

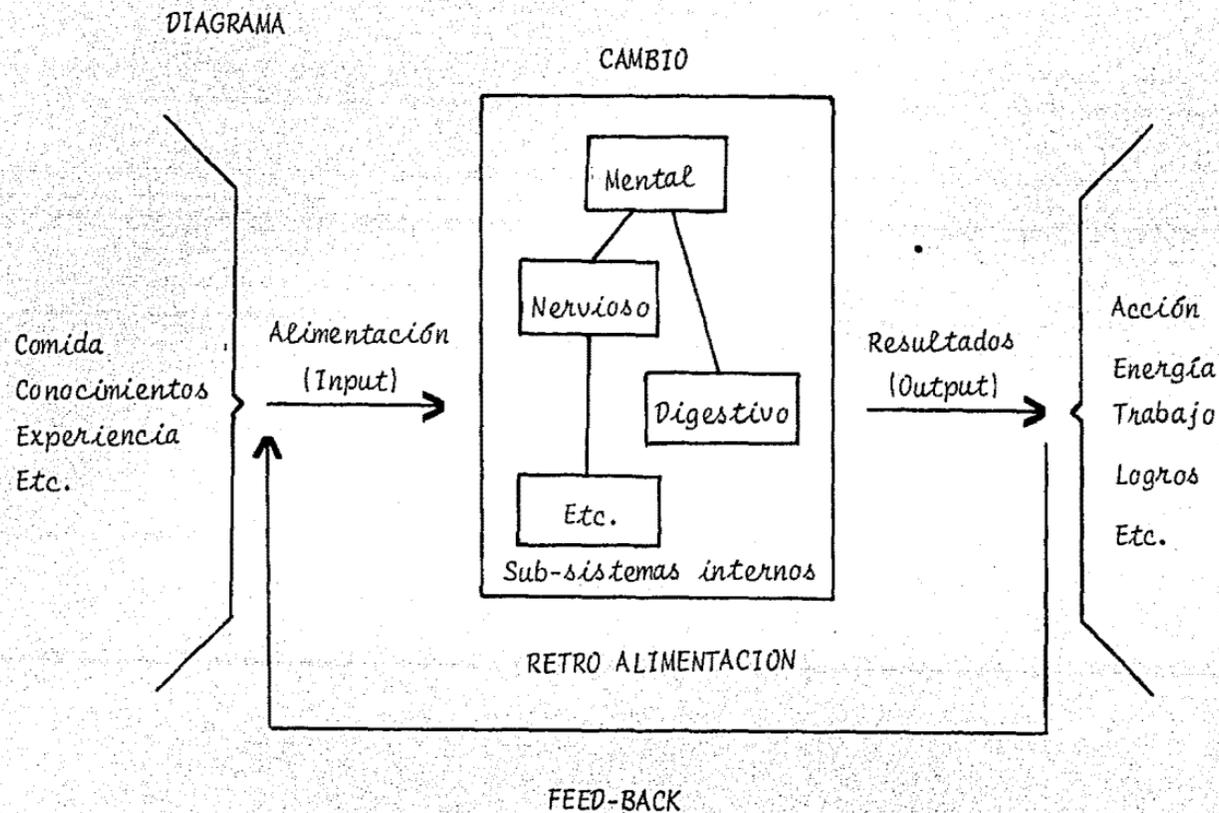
Etapa Retro-Alimentación (Feed-Back).

Los sistemas reciben cierta experiencia al terminar el ciclo. Esto les puede ayudar a decidir si se alimenta nuevamente o si se rechaza en el nuevo ciclo. En el sistema humano un conocimiento o un alimento que no sirve es rechazado y no es alimentado por el sistema y lo que aprovecha el sistema es re-alimentado.

La representación gráfica de un modelo de sistema se da en las figuras 1 y 2.

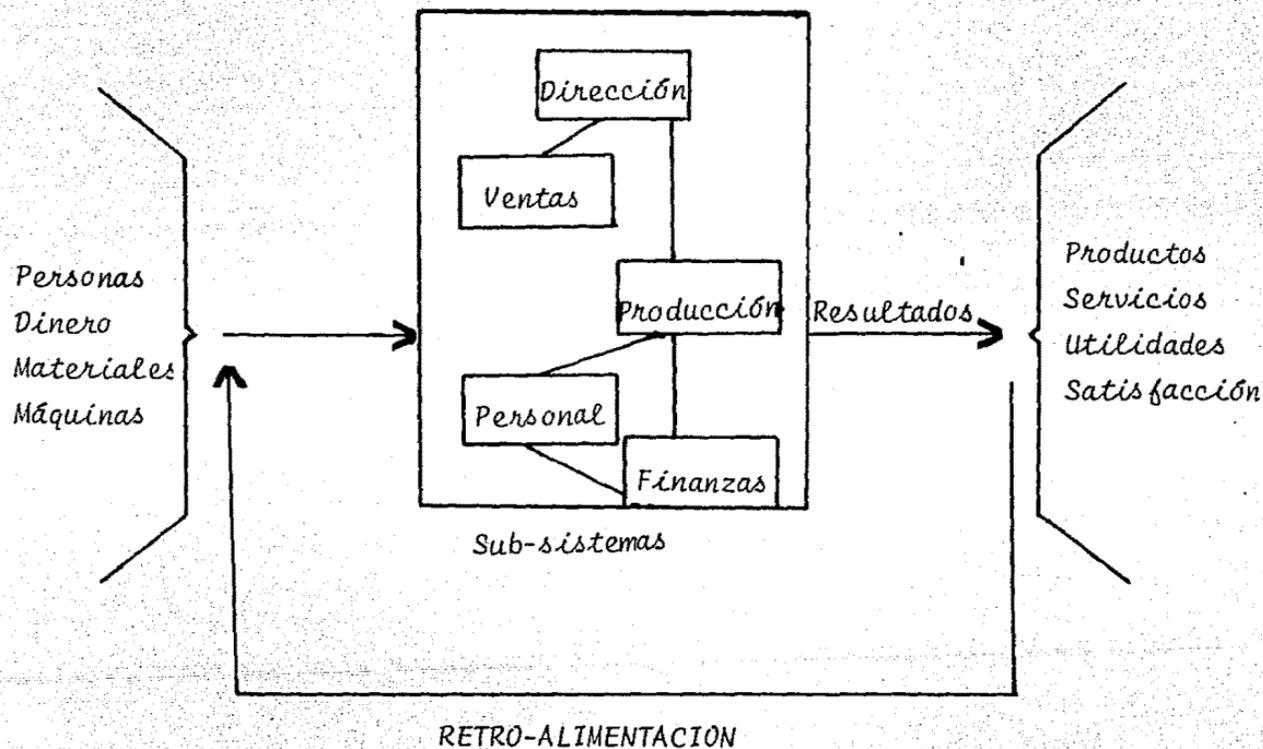
2.- Reunión de Confrontación

Es la metodología específica dentro de la consultoría de procesos.



(fig. 1)

DIAGRAMA



(fig. 2)

Diseñada por Richard Beckard.

Suele utilizarse cuando hay conflictos entre 2 grupos en disputa.

- 1° Se reúne a los líderes o la asociación de miembros de los dos grupos. Se les pide sugieran cual sería el objetivo(s) más conveniente para reducir la tensión existente y ver si hay modos de encontrar mecanismos para obtener mayor éxito por medio de esfuerzos y entendimientos conjuntos.

Posteriormente se envían los dos grupos a sitios separados y se les pide que elaboren una lista que defina las actividades acerca del grupo contrario, que les causa problemas. Se pide únicamente que anoten sus sentimientos.

- 2° Se les pide que elaboren otra lista en la cual ellos indicarán lo que se imaginan que el otro grupo está escribiendo acerca de ellos en ese preciso momento. En seguida se reúne a los dos grupos; el grupo A relata sus actitudes y sentimientos hacia el grupo B, el B hará lo mismo con respecto al A. Sin dar margen a discusión, únicamente se expondrán las actitudes. Luego el grupo A expone su lista de lo que pensó que el grupo B escribiría sobre ellos, el grupo B hace lo mismo con relación al grupo A.

Después los grupos retornan a sus salones separados para reaccionar con esta información compartida y para producir una lista de cuestiones que deban obtener atención prioritaria de ambos grupos. Durante esta segunda reunión de --

equipo, la mayoría de los grupos descubre que una buena cantidad de asuntos de su primera lista eran mal entendidos y que quedarán aclarados gracias a la comunicación de información.

Los dos grupos se reúnen luego y comparan sus listas de discusión. Haciendo una lista de los dos, estableciendo prioridades y comienzan a trabajar con una mayor efectividad, ya que habrán disminuido las tendencias de una competencia inapropiada.

Se ha comprobado que en breve tiempo, la aplicación de esta actividad hace posible que dos grupos de una organización, vayan hacia un cambio considerable en sus relaciones y en la efectividad de su trabajo.

Las respuestas de los grupos se guiarán sobre las siguientes preguntas:

- a).- ¿Cuáles son las características que mejor describen a nuestro grupo?.
- b).- ¿Cuáles son las características que mejor describen al otro grupo?.
- c).- ¿Cuáles son las características que predécimos que el otro grupo nos atribuirá?.

Ejemplo:

Grupo A-Ventas y Grupo B-Producción.

Lo que piensa el grupo "A" de sí mismo

- 1.- Responsables
- 2.- Comprensivos
- 3.- Capacitados
- 4.- Adaptables al cambio
- 5.- Cualitativos

Lo que piensa el Grupo "A" del Grupo "B"

- 1.- Autoritarios
- 2.- Cuantitativos
- 3.- Consagrados a sus tareas
- 4.- Irreflexivos
- 5.- Faltos de iniciativa

Lo que el Grupo "A" predijo, que el Grupo "B" diría de ellos

- 1.- Exhibicionistas
- 2.- Arrogantes
- 3.- Teóricos
- 4.- Subjetivos

Lo que piensa el Grupo "B" de sí mismos

- 1.- Prácticos
- 2.- Decisivos
- 3.- Indispensables
- 4.- Responsables
- 5.- Tratables

Lo que piensa el Grupo "B" del Grupo "A"

- 1.- Necesarios

- 3.- Asentados hacia lo externo
- 4.- Encubiertos

Lo que el Grupo "B" predijo, que el Grupo "A" diría de ellos

- 1.- Mal necesario
- 2.- Poco ambicioso
- 3.- Prácticos
- 4.- Predispuestos al ataque
- 5.- Mal comprendidos

3.- Formación de Grupos "T"

Es una reunión o grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores, con el objeto de permitir que los asistentes traten mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

Este sistema viene a ser la base para la implantación del "Entrenamiento en sensibilización".

ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION

El entrenamiento en sensibilización es una estrategia educacional, que persigue a través de un pequeño número de personas, - que todos los miembros de una organización lleguen a adquirir una mayor conciencia de sí mismos y del grupo.

El entrenamiento en sensibilización llamado también entrenamiento en laboratorio, es normalmente dirigido por un experto en ciencias del comportamiento humano, que examina los procesos y el desenvolvimiento experimentado en los miembros de un grupo.

El entrenamiento en laboratorio va más allá del conocimiento superficial del individuo, ya que como se mencionó antes, trata de que el hombre llegue a conocerse a sí mismo, analizándolo desde su naturaleza hasta sus actitudes y sentimientos. Una cuestión muy importante que se estudia durante este tipo de entrenamiento es la vida emocional del hombre y la forma en que influyen sus emociones en las relaciones con otros.

Algunos de los problemas a que se enfrenta el entrenamiento en laboratorio es que existen diferencias individuales y estilos para aprender y también algunas mentes que están "abiertas" y se adaptan a esta estrategia, mientras que hay otros que consideran que simplemente no vale la pena este tipo de estrategia.

Requiere también una muy buena salud mental y emocional de los participantes. También ayudará a mejorar o superar su nivel de vida.

El entrenamiento en sensibilización es en pocas palabras:

Un tipo de aprendizaje que se basa en las experiencias, ya que en él se adquieren conocimientos, partiendo del análisis de las experiencias personales de cada asistente y también se estudian los sentimientos, las reacciones, las percepciones y el comportamiento experimentado. El entrenamiento en sensibilización tiene como punto de partida el Grupo "T".

El Grupo "T".- Es una reunión de aprendizaje en el cual se crea una situación que carece de estructura, de jerarquías y de valores, con el objetivo principal de que los participantes se percaten perfectamente del fenómeno del proceso de grupo en lo que dan y qué reciben de los demás miembros que integran el grupo.

Cuando alguna organización desee aplicar el entrenamiento en sensibilización para producir un cambio social planeado, deberá considerar los siguientes puntos:

- a).- Que los valores de la organización y los valores del entrenamiento no discrepen demasiado.
- b).- Lograr el apoyo y la aceptación del grupo gerencial de más alto nivel.
- c).- Conseguir que los participantes lo hagan voluntariamente.
- d).- Considerar las consecuencias que tendrá sobre las áreas que tengan relación con la organización.

Actualmente podemos observar que existen fuerzas favorables al cambio en todos los terrenos (tecnológico, económico, social y cultural) estos cambios ciertamente se están produciendo a todos los niveles y están haciendo que surja una urgente necesidad de cambio social, planeado para enfrentarse a esta corriente, precisamente el entrenamiento en sensibilización responde a esta necesidad, ya que puede proporcionar un instrumento importante en la formación de organizaciones en las cuales sea efectiva la colaboración y la adaptación.

Coloca todos los conceptos, habilidades, técnicas, estrategias y tácticas necesarias para efectuar el cambio planeado en aquellos que dirigen, manejan y trabajan. Es una manera de fortalecer el impulso de la capacidad de rentabilidad de una compañía. Promueve el razonamiento, recompensa la creatividad y llama a la dedicación.

Un ejemplo de modelo lo podemos observar en el cuadro gerencial Grid, en el cual se especifican algunas propiedades básicas del comportamiento humano. El ejemplo que a continuación describimos se utiliza para demostrar, en cada propiedad las opciones y alternativas posibles de la administración.

EL CUADRO GERENCIAL GRID

Alto		EL CUADRO GERENCIAL GRID								
INTERES POR LA PERSONA	9	1,9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las reacciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.				9,9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización, lleva a reacciones de confianza y respeto.				
	8									
	7									
	6				5,5 Se obtiene en la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas.					
	5									
	4									
	3									
	2	1,1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.				9,1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.				
	1	Bajo								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Alto								
		INTERES POR LA PRODUCCION								

CUADRO GERENCIAL GRID:

Es un modelo que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre el administrador y su organización.

El Grid sirve para el desarrollo sistemático de las organizaciones, es decir, es un diseño planeado de conceptos y estrategias de tácticas y técnicas para transformar una compañía, de la situación en que se encuentra a una de excelencia.

Evita la pasividad y resistencia en favor del entusiasmo y la dedicación. Se interesa por el cambio total de la compañía, a fin de calcular su potencial para buscar rentabilidad. Su estrategia es aumentar la dedicación genuina de sus directivos para lograr el éxito total de la compañía.

El concepto básico es el siguiente: Los responsables en la dirección de la compañía pueden diseñar modelos de los que podría ser ella si estuviese adecuada de acuerdo con los criterios de excelencia, puede efectuarse una comparación entre la forma como está siendo manejada y la forma en que debería ser manejada. Los altos directivos pueden identificar las discrepancias y contradicciones entre lo que es y lo que debería ser, así como los aspectos de la actual operación que se ajustan al modelo.

Cuando estos aspectos se encuentran claramente definidos es factible para los directivos de la compañía diseñar y ejecutar aquellas etapas de desarrollo que ayuden a pasar del actual estado de las operaciones hacia un estado de excelencia.

El Grid nos muestra claramente los puntos en los cuales se basa la dinámica de los negocios. En él se analizan las dos responsabilidades que tiene toda persona cuando trabaja, éstas son:

- A) El interés por la producción.
(Representado en la figura en el eje horizontal)
- B) El interés por las demás personas.
(En la figura representado en el eje vertical)

Veamos también un continuo de 9 puntos donde el número 9, corresponde a un alto grado de interés y el número 1 a un grado bajo.

En el cuadro gerencial Grid, encontramos cinco teorías o estilos de las muchas que un directivo puede utilizar cuando está desarrollando sus funciones.

En el estilo 1.1, nos encontramos con la despreocupación o des interés por la producción y por el personal. Este estilo, se encuentra en el punto inferior izquierdo del cuadro Grid.

Este tipo de dirección no es normal ni frecuente, aunque si llega a existir, no es usual encontrarlo en la empresa moderna.

La filosofía del gerente 1.1, es poner a la gente en sus puestos y dejar que trabajen solos, sin ejercer ninguna autoridad, pues piensa que es innecesaria.

El gerente 1.1, usualmente no se sale de las normas estableci-

das, tratando de hacer el mínimo trabajo y exigiendo, la mínima realización de éste. El recibe instrucciones y las transmite textualmente a sus subordinados para que las cumplan como mejor puedan.

Cuando existen conflictos con y entre el personal, el gerente 1.1 dice: "la gente siempre causa problemas, pero ¿qué se puede hacer para evitarlo?; entonces prefiere cerrar los ojos a los problemas y dejarlos sin solución no haciéndoles caso.

Obviamente las consecuencias de una dirección de estilo 1.1, - son funestas. Los conflictos nunca se resuelven; la gente hace lo que quiere, sin ninguna supervisión ni control; el trabajo si se realiza, no se sabe si se hace bien o mal, trayendo como consecuencia que la producción se venga abajo.

En conclusión podemos decir que el estilo gerencial 1.1, es la de simple supervivencia (vegetar) y pasividad ante todo, por ello siempre se hace a un lado y prefiere permanecer neutral y ajeno a los problemas.

El Estilo 1.9

Se caracteriza por tener una alta preocupación por el personal y poca consideración a la producción, este estilo parte de la base de que los objetivos y necesidades de la producción son contrarios a los del personal y existe un conflicto entre unos y otros.

Este tipo de gerente, piensa que es responsable de la plana--

ción, decisión, ejecución y control de sus subordinados, pero-siente que si presiona a la gente ésta no trabaja bien y resul-ta contraproducente.

Al personal "hay que tratarlo bien" y no ocasionar conflictos-humanos en el trabajo, para esto otorga un alto grado de inte-rés al logro de un buen ambiente de relaciones humanas, en el-fondo no le gusta que haya conflictos porque entonces él se -siente inseguro y turbado.

A este tipo de gerente, le gusta y prefiere orientar y dirigir, en lugar de presionar a la gente, le agrada ayudar a la gente-y satisfacer sus necesidades, de aquél que trate de ser amigaa-ble y comprensible con su personal y con todo el mundo. Tam-bién hace uso de la persuasión y el convencimiento cuando dese-a que el trabajo se realice; prefiere pedir en lugar de orde-nar.

Cuando sus colaboradores cometen errores y fallas, el jefe 1.9, toma las cosas con calma y piensa "no es bueno ser duro, hay-que tener paciencia y esperar que las cosas salgan mejor". El-parte de la base de que la presión y el castigo no resuelven -nada y sólo ocasionan problemas.

Las reuniones que este tipo de gerentes o jefes hacen con sus-subordinados tienen por objeto elevar la moral del grupo y au-mentar la sociabilidad, pero estas reuniones no tratan de bus-car solución a los problemas de eficiencia en el trabajo.

La comunicación entre jefe y subordinados, es principalmente -

de tipo informal, se le da poca importancia, a la comunicación formal (órdenes, instrucciones, reportes).

Uno de los efectos principales de una dirección de tipo 1.9, - es que los subordinados son independientes, muy creativos, con alto grado de iniciativa. Sin embargo estas cualidades no son correctamente aprovechadas por el jefe.

Obviamente una de las consecuencias de la dirección con estilo 1.9, es un elevado costo de operación y bajas utilidades. Otro posible efecto es el desorden y la anarquía, ya que el personal siente que no se le controla y que puede hacer lo que desee. Podríamos decir que la dirección de estilo 1.9, es un lujo que ninguna empresa que desee producir se puede dar. Todo mundo la pasa cómodamente sin problemas y sin preocupaciones - de ninguna especie; Esto lleva lógicamente a una baja producción y en el caso extremo la empresa se acaba.

El gerente o jefe 1.9 por darle mucha importancia a las relaciones humanas, afecta la producción, piensa que si trata de - elevar la eficiencia y aumentar el trabajo, Esto puede disgustar a la gente y ocasionar problemas y conflictos.

Al centro del cuadro Grid se localiza el estilo 5.5, el cual - se caracteriza por otorgar un regular interés a los dos factores: producción y personal. Trata de llegar a un equilibrio - entre los objetivos de la organización y los del individuo, - dándoles un 50% de importancia a cada elemento, tratando de lo

grar una conciliación intermedia.

El gerente 5.5 tiene como objetivo equilibrar la balanza entre los factores de personal y productividad, obteniendo así un mayor rendimiento.

La mentalidad del gerente 5.5, es la siguiente: "tomo en cuenta al personal para evitar conflictos, no lo presiono para que trabaje más de lo debido, ya que posteriormente Esto acarreará problemas y por eso prefiero evitarlos, no exigiendo demasiado, pero a la vez cuidando que cumplan con su cometido".

Cuando el personal no cumple con su cometido, el gerente 5.5 - no llega al fondo de las cosas, se limita a aconsejar y en algunos casos a sancionar, dando siempre una última oportunidad. Este gerente siempre trata de que se cumplan al pie de la letra las normas y costumbres establecidas dentro de la empresa.

En la relación del jefe con sus colaboradores es de jefe a subordinado, de persona a persona; Él siente que tiene individuos aislados que trabajan para Él y no un equipo de colaboradores.

Este estilo gerencial es el que ha predominado en la empresa - moderna, se trata de una actitud y solución adecuada, pero que en realidad no planea la resolución de problemas futuros, ya - que este estilo no es capaz de acelerar la producción y el desarrollo, además no logra una verdadera integración del hombre al trabajo.

El Estilo 9.1

En el cuadro lo encontramos en el extremo inferior derecho. En este punto encontramos a los jefes que dan un alto grado de importancia a la producción y poco interés por el personal. El jefe 9.1 es el que utiliza al máximo la relación de autoridad-entre jefe y subordinado. Piensa que sus funciones son planear, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados para lograr los objetivos de la empresa, le gusta vigilar muy de cerca el trabajo. Para Él, el éxito consiste en lograr la eficacia en la producción, cree que la autoridad y la obediencia son las claves para lograr las metas. Considera que el subordinado tiene la obligación de hacer únicamente lo que se le ordena y si no obedece al jefe, utiliza la presión para que el trabajo sea ejecutado tal y como Él desea que se realice.

Este estilo de jefe parte de la base de que a la gente no le gusta trabajar y prefieren eludir su responsabilidad por eso se hace necesario que Él controle y vigile de cerca al personal. Cuando se comete algún error tratan de identificar al culpable para sancionarlo.

Otro aspecto que sobresale en los jefe que siguen este estilo es que son rígidos, les gusta cumplir con las normas y políticas establecidas y las utilizan para uniformar decisiones y acciones.

La comunicación es estrictamente formal y sigue los canales oficiales señalados en los organigramas. Sea cual sea la información que se haga deberá ser por escrito.

Tales circunstancias producen en la empresa muchos conflictos entre el personal, hay tensiones y existe desunión motivadas por esos conflictos. Cuando el jefe se da cuenta de que existen, corta de inmediato cualquier desacuerdo o conflicto y así suprime los problemas pero no los resuelve ni a ellos ni a sus causas y esta situación hace que los problemas se acumulen hasta el grado en que surgen inconformidades mayores. También -- cuando un subordinado aporta algunas sugerencias para su resolución, ésta no es aceptada y esto crea un sentido de frustración del cual se deriva, la presencia de hostilidad y agresión entre el personal; esta agresión afecta gravemente las relaciones humanas y forma un ambiente tenso y de ansiedad, el personal se vuelve apático y sólo reacciona ante la presión del jefe, también se vuelve dependiente y poco creativo, por lo cual el jefe tiene que hacer todo y es poco el trabajo que delega por la desconfianza que tiene a sus subordinados.

Tomando en cuenta las razones anteriores y el tiempo en que vivimos podemos ver claramente que el estilo 9.1 no es recomendable para ninguna empresa.

El Estilo 9.9

Este estilo, nos muestra un alto grado de preocupación e interés, tanto por la producción como por el personal integrante de la organización.

La organización cuya dirección administra de acuerdo con este estilo, integra al personal involucrándolo en la participación

de la determinación de las actividades y condiciones de trabajo necesario para lograr los objetivos de la organización.

Su dirección se basa en la creación e incremento, de las condiciones que motivan la integración de la creatividad del personal con una alta productividad y eficiencia.

Dentro de la forma de dirigir en el estilo 9.9, se observan tres aspectos fundamentales:

- 10.- Crear las condiciones necesarias para que el personal comprenda los problemas del trabajo y se identifiquen con ellos, aportando ideas y opiniones para encontrar mejores soluciones.
- 20.- Con la aportación de sus ideas y su influencia en lo que se efectuó, lo sienten como algo propio y por lo tanto lo apoyan para su realización.
- 30.- El personal al tener participación en la planeación y decisión de lo que se hace, trata por sí mismo de realizarlo.

También se observa una mutua comunicación, comprensión y acuerdo con el personal y cuando éste se identifica con los objetivos de la Organización, no es necesario presionarlo ni vigilarlo continuamente, ya que el personal se autocontrola dentro de sus labores; el autocontrol debe lograrse a través de las estrategias adoptadas por la dirección, principalmente por medio de la interacción comprensiva entre jefe y subordinados.

El jefe y su equipo de trabajo deben hacerle frente a los problemas que se presenten, buscando solucionarlos con la aportación de ideas de cada uno de ellos; debe haber libertad para discutir y presentar soluciones diversas, aunque éstas sean diferentes o contrarias a las del propio jefe, de esta libre discusión e interacción hacen mejores soluciones y se crea un ambiente de confianza entre jefe y subordinados.

Equipo significa un conjunto de personas que reunidas, tratan de lograr un objetivo común. De esta forma el jefe logra la colaboración de los miembros de su equipo, no necesita exigir, ni presionarlos.

Cuando se cometen errores bajo la dirección del estilo 9.9, el jefe parte de la base de que éstos no se cometen a propósito, ni en forma deliberada; muchas veces son originados por una inadecuada comunicación entre jefe y subordinados, ya sea porque las instrucciones son poco claras y precisas o porque sean incompletas.

En el estilo 9.9, el jefe trata de encontrar las causas y orígenes de los errores para solucionarlos y prevenir nuevas fallas en el trabajo; para él no es importante identificar al culpable, sino prevenir futuros errores. Esto lo logrará a través de la comunicación con su personal, haciendo que ellos conozcan claramente cuáles son los objetivos y que se identifiquen plenamente con ellos.

Bajo la dirección del estilo 9.9, no existe relación de autori

dad jefe-subordinado, sino es de jefe a equipo. El jefe lo -- que hace es dirigir y guiar a su equipo de trabajo a través - de:

- a) La acción dinámica del equipo basada en la coordinación y sincronización de los elementos.
- b) Motivar a los integrantes del equipo para el logro de las metas.
- c) Eliminar al máximo los obstáculos para el logro del trabajo en equipo.

La comunicación entre jefe y subordinados es sumamente importante, debe ser continua, clara, precisa e ininterrumpida y - llevarse a cabo en un ambiente de libertad y de confianza, de libre opinión y de sentimientos.

El jefe considera que los conflictos entre las personas, son - originados por las discrepancias entre dos o más puntos de vista, esto es natural que acontezca porque todas las personas - son diferentes en su personalidad. Para lograr una visión clara y objetiva a estos conflictos, es necesario una plática cordial y sincera entre jefe y subordinados.

Después de haber analizado la dirección del estilo 9.9, nos po demos dar cuenta de los efectos que ocasiona, como son: una - constante renovación y mejoras al trabajo, ya que éste se enriquece con la aportación de ideas y sugerencias del personal;

tiende a elevar la productividad a través de eficiencia en el trabajo, esta eficiencia se adquiere mediante la coordinación-conjunta de todos los miembros del equipo; la organización logra sus objetivos y simultáneamente el personal obtiene una satisfacción por la realización del trabajo y por el logro de -- sus objetivos personales y sociales.

CAPITULO III

Diagnóstico de la Empresa

Anteproyecto de Desarrollo Organizacional

Limitaciones

Su Aplicación dentro de la Empresa.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Durante años los hombres de empresa han estado recogiendo datos sobre factores que afectaban su negocio como las variaciones del mercado, el rendimiento de nuevos productos, el costo, para diagnosticar el estado de su organización; pero solo recientemente han aprendido a analizar información acerca del proceso de interacción humana dentro de sus empresas.

Los problemas que afectan los sentimientos de las personas y la percepción del grupo, sentimientos, mundo de valores y actitudes a menudo proporcionan la clave para aumentar la efectividad del equipo de trabajo. Por lo general los datos se reúnen por medio de cuestionarios o de entrevistas realizadas por personas externas a la organización. El paso inicial en un proceso es el diagnóstico.

El diagnóstico supone recopilar, ordenar y analizar todos los datos, con que se cuenta para poder describir con precisión el estado de la organización, identificar sus problemas, necesidades y proyectar los cambios adecuados.

Generalmente el diagnóstico comienza obteniendo la descripción del problema de parte del gerente, el profesionalista en desarrollo organizacional toma esta definición como una hipótesis de trabajo.

Antes de iniciar un diagnóstico conviene verificar hasta que punto los responsables del proyecto, sobre todo la dirección o

la que haga sus veces, tienen el valor suficiente para recibir la información, aceptar el riesgo de saber la verdad y querer comprometerse con los cambios que seguramente, el diagnóstico-recomendará como necesarios o convenientes para solucionar los problemas que la empresa ha venido sufriendo. Porque el proceso de diagnóstico no tendría valor si los interesados trataran de esconder los conflictos y no afrontarlos en una forma franca y positiva.

Se necesitan fuentes de información para verificar hasta que punto es verdad lo que la gente dice o piensa para poder medir la gravedad del problema y estar en condiciones de hacer un reporte que contenga toda la información recabada para entregarla a los interesados y éstos tengan bases para comparar su percepción con la realidad.

Para realizar un buen diagnóstico de la empresa, es necesario, la confianza en las relaciones interpersonales y entre grupos para que se genere comunicación total y sincera, ya que en la mayoría de los grupos de trabajo la confianza no se logra automáticamente, mas bien es un proceso lento, difícil y con bastantes variaciones, éste constituye uno de los problemas iniciales que a menudo frenan no sólo al diagnóstico sino entorpecen el proceso del Desarrollo Organizacional, por esto, es necesario la creación de un clima de confianza y franqueza en todos los niveles de la empresa, es una de las primeras metas del diagnosticador.

Para hacer un análisis de las demandas del ambiente o las ta--

reas que enfrenta la organización, es indispensable llevar a cabo un "diagnóstico" de la organización, para lo cual será necesaria la aplicación de instrumentos de las ciencias del comportamiento. Los puntos que deben considerarse para hacer un análisis del diagnóstico descriptivo de la organización son los siguientes:

- 1.- ¿Qué diferencias existen en las diferentes áreas de la organización?
- 2.- ¿Dónde se localizan los problemas de integración?
- 3.- ¿Cómo manejan el conflicto los miembros?
- 4.- ¿Cuáles son las fuentes de satisfacción e insatisfacción individual?, etc.
- 5.- ¿Dónde piensan los miembros que su contrato de contribución individual es inadecuado?

Por lo que, resumiendo los puntos anteriores nos damos cuenta que el diagnóstico debe presentarnos la situación real en la que se encuentra la organización, y así poder llevar a cabo de una manera correcta, los cambios que desarrollará la organización, para ser más compatible con las necesidades de sus miembros y con las demandas del ambiente.

El diagnóstico generalmente está amenazado por discrepancias entre lo planeado, o sean las metas y los resultados obtenidos.

Generalmente se considera ésta como la manera de detectar las dificultades cuando los resultados no han sido los esperados.-

En cualquier caso, el diagnóstico es simplemente un punto de partida; la discrepancia no se puede explicar ni justificar por sí sola; cualquier dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible de ser comprendido por el proceso de coleccionar y analizar los datos de los factores causales.

La recolección de datos no consiste solamente en llevar a cabo una serie de comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios, encuestas u otros medios, sino también hablar con las personas en donde se presenta el problema ya que la variación puede estar ligada a múltiples causas. Algunas de ellas pueden ser ignoradas sin peligro alguno, ya que su trascendencia puede ser mínima, pero otras tendrán un impacto que no puede ser ignorado. Por lo que en el diagnóstico se deberán identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones.

Podemos decir que el diagnóstico es un proceso de concientización, es decir de darse cuenta, que a través del cual la persona pasa de una conciencia intransitiva a una conciencia crítica, lo cual no es sencillo, porque ya se sabe que nadie se concientiza separadamente de los demás, pero a través de un poder de captación, de respuestas a las sugerencias, cuestionarios que vienen del exterior, aumento de la capacidad de diálogo entre los grupos, etc., se logrará llegar a una conciencia transiativa.

Un diagnóstico puede ser elaborado por consultores externos o internos, siendo los primeros los más indicados para efectuarlo, ya que no estarán influenciados por el medio y por lo que-

la información obtenida será más confiable.

Funciones del Consultor Externo

- 1).- Diagnosticar la situación actual
- 2).- Fijar metas en colaboración
- 3).- Planear estrategias
- 4).- Planear pasos tácticos específicos
 - a.- Integración de grupo
 - b.- Medios de comunicación
 - c.- Reducción de conflictos
- 5).- Proporcionar objetividad
- 6).- Dar unidad al programa
- 7).- Presentar alternativas
- 8).- Mantener el proceso y proporcionar nuevos materiales cuando sean necesarios.
- 9).- Entrenar a los consultores internos.

FASES DEL DIAGNOSTICO

- 1.- El primer paso del diagnóstico tiene como uno de los métodos más usuales; la entrevista, la cual debe ser aplicada en primer lugar al responsable del proyecto, para que dé a conocer los problemas que supone afectan a la empresa.

De el resultado de esta primera entrevista se tendrán que hacer otras, a los colaboradores de la empresa y a diferentes niveles para conocer más datos acerca del problema, y poder contar con una información más detallada y visto el problema desde diferentes puntos.

Otros métodos bastantes prácticos para recopilar información son: los cuestionarios, las encuestas anónimas y las juntas de confrontación.

El método de recabar datos en grupo es muy útil para llegar en poco tiempo a conclusiones válidas y planes de acción, a veces se requieren varias juntas para recabar toda la información necesaria. Una de las cosas que más satisface al grupo es que se toman medidas de corrección, - con esto la gente comprueba que lo que dijeron fue importante para la empresa. Todo diagnóstico de grupo ha de ser operacional y conviene que la gente sepa que va a pasar algo.

- 2.- La segunda fase del diagnóstico es la ordenación y valoración de la información recabada, Esto se hace con el fin de obtener un diagnóstico rápido, es decir determinar

las fallas que se presentan dentro de la organización, - además nos proporciona los datos necesarios para la elaboración de una gráfica de grupo y encontrar la raíz de muchos conflictos interpersonales.

- 3.- La última fase del diagnóstico, es la entrega de la información a los interesados. Una fórmula sencilla de entrega de la información, es la entrevista de reporte a la gerencia o sea que se redacta el informe por parte de los consultores externos, y se le presenta el informe a la dirección o a la que haga sus veces, el cual lo analizarán y lo discutirán, para tomar la decisión de seguir con el proceso de desarrollo organizacional o permanecer a ese nivel.

Debemos tomar en cuenta que el diagnóstico no será el proceso que solucionará todos los problemas existentes dentro de la empresa, ya que este proceso nos va a señalar algunas de las deficiencias y así poder encontrar la solución a éstas.

las fallas que se presentan dentro de la organización, - además nos proporciona los datos necesarios para la elaboración de una gráfica de grupo y encontrar la raíz de muchos conflictos interpersonales.

- 3.- La última fase del diagnóstico, es la entrega de la información a los interesados. Una fórmula sencilla de entrega de la información, es la entrevista de reporte a la gerencia o sea que se redacta el informe por parte de los consultores externos, y se le presenta el informe a la dirección o a la que haga sus veces, el cual lo analizarán y lo discutirán, para tomar la decisión de seguir con el proceso de desarrollo organizacional o permanecer a ese nivel.

Debemos tomar en cuenta que el diagnóstico no será el proceso que solucionará todos los problemas existentes dentro de la empresa, ya que este proceso nos va a señalar algunas de las deficiencias y así poder encontrar la solución a éstas.

ANTEPROYECTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nuestra sociedad está constituida por grandes organizaciones - de núcleos humanos, representados por instituciones oficiales, empresas industriales, comerciales, bancarias y otras, las cuales contribuyen en mayor o menor grado al desarrollo integral del país.

De todos los factores concurrentes en el desarrollo y finalidad de las empresas, es el ser humano el más complejo e importante.

Las empresas manejan en forma permanente recursos materiales, financieros y tecnológicos, cuya utilización óptima depende de la eficiencia de los recursos humanos, sin que se sacrifique su bienestar y satisfacción en el trabajo. Esta eficiencia está relacionada con la capacidad y la actitud del individuo - frente a su trabajo.

Para contar con gente apta dentro de la empresa es necesario - implantar buenos procedimientos de selección de personal y contribuir a la capacitación y motivación de sus elementos. El bienestar y satisfacción del ser humano siempre podrá aumentarse, analizando y modificando su medio ambiente y sus relaciones, de tal manera que también en su trabajo corresponden más - con su naturaleza física, psíquica y social.

Por lo que podemos decir que el objetivo del Desarrollo Organizacional será el de despertar interés en el personal que integra la empresa, mediante el conocimiento y aplicación de facto

res motivadores reales que puedan suscitar un cambio positivo en su conducta, orientada hacia una mayor participación, realización y satisfacción en su trabajo.

Es necesario hacer un análisis de la situación de la empresa - antes de llevar a cabo la aplicación del Desarrollo Organizacional. Este análisis nos proporcionará mayor información para controlar los siguientes aspectos.

Estructura Organizacional

Es conveniente contar con un diagnóstico sobre la calidad de - la estructura y organización para descubrir fallas de tipo organizacional, que de alguna forma, afecten la participación y - satisfacción individual en el trabajo. Este diagnóstico puede - ser elaborado por un departamento interno o por un grupo de - consultores externos.

Grado de Integración

Se refiere a las políticas implantadas para que los integrantes de la empresa realicen sus propios objetivos, orientando - sus esfuerzos hacia los que persigue la empresa. Estas políticas son implantadas por la dirección y se auxilia para su cumplimiento por medio de coordinadores o departamentos de individuos cuya contribución fundamental sea la de lograr integración entre otros grupos.

Comunicaciones

Las comunicaciones son la base principal de todo sistema, es por lo tanto la herramienta que nos habrá de ayudar a establecer un clima adecuado de trabajo, y es además el camino adecuado para introducir un plan de sensibilización, el examen que se deberá hacer aquí será para determinar si existe la suficiente comunicación y si los canales para ello son los adecuados.

Medio Ambiente dentro de la Empresa

Es importante estudiar las condiciones ambientales de la organización para que se puedan determinar los conflictos que afectan a la conducta humana y al buen desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Realidad Psicológica de los Integrantes de la Empresa

Este aspecto del análisis implica conocer las actitudes, personalidad, inteligencia, salud mental y grado de capacitación de los elementos humanos en su medio social y físico de trabajo, será el punto clave de partida para preparar el plan de sensibilización, de tal manera que se adapte a esa realidad, un aspecto muy importante que se debe considerar es la resistencia al cambio que existe por los hábitos adquiridos por parte de grupos de funcionarios y empleados, así como a nivel individual. El plan de sensibilización deberá de estar dirigido al mejoramiento del clima psicológico de la empresa.

Satisfacciones e Insatisficciones en el Trabajo

A través de este aspecto podremos observar hasta qué grado se encuentran *insatisfechos* los integrantes de la empresa, y así poder determinar posibles soluciones, para la satisfacción en su trabajo.

Iniciativa Permitida

Por medio de este aspecto, nos podemos dar cuenta hasta qué punto se les permite expresar su creatividad e iniciativa a los integrantes de la empresa, ya que si son reprimidos tenderá a desaparecer, lo que traerá como consecuencia frustraciones.

Nivel Socioeconómico

Al llevar a cabo un plan de sensibilización, deberemos conocer el nivel socio-económico de los integrantes de la empresa. El aspecto social implica el conocimiento de las costumbres, hábitos y tradiciones.

En el aspecto económico deberemos considerar que no es posible la aplicación del mismo sistema de sensibilización, a funcionarios que empleados por la diferencia de ingresos que existen.

Estos factores los debemos analizar con el fin de que se encuentre adaptado a las necesidades particulares de la empresa.

Personalidad Burocrática

Es necesario analizar el comportamiento del personal, observándose lo siguiente en su trabajo:

- a) Autosubordinación
- b) Despersonalización
- c) Conformismo
- d) Tradicionalismo

Autosubordinación:- Se refiere a los individuos que creen que lo correcto es lo que ellos piensan, y no lo que el jefe le ordena, o en ocasiones no toma en cuenta las políticas de la dirección.

Despersonalización:- Consiste en la pérdida total de la iniciativa personal produciendo un acatamiento de todas las órdenes superiores aún cuando éstas vayan en contra de sus principios.

Conformismo:- Es cuando no hay oposición de parte de los integrantes de la empresa a las políticas establecidas y por consecuencia están de acuerdo con las mismas.

Tradicionalismo:- Se refiere a la transmisión de las costumbres, hábitos o vicios de una persona a otra sin que haya ninguna innovación y por lo tanto se resisten al cambio.

Métodos de Investigación

Al efectuar un estudio analítico de tipo social, debemos determinar los métodos que conduzcan a la obtención de datos lo más reales posibles, para cubrir los distintos aspectos incluidos dentro del "planteamiento del problema", usar los siguientes métodos que proporcionen información con los siguientes enfoques.

- 1). Observación directa de los hechos, opiniones y actitudes mediante la introducción de cuestionarios entrevistas y "tests".
- 2). Métodos que influyen el grado de motivación, por la observación de la conducta.
- 3). Análisis estadístico de conflictos de trabajo, quejas, ausentismo y rotación.
- 4). Análisis directo de los informes de los jefes.
- 5). Estudio de cargas de trabajo.

Determinación de Incentivos

Después del análisis de los resultados de la investigación, se procederá a la selección de los incentivos más adecuados a cada grupo de la empresa.

Estos factores serán discutibles en el período de sesiones en grupo durante la inducción del plan de sensibilización.

Entre los principales incentivos que se usarán, podemos considerar:

- a) Reducción de la jornada de trabajo
- b) Aumento de sueldos y salarios
- c) Compensaciones económicas adicionales
- d) Mejoramiento de comunicaciones humanas
- e) Mayor iniciativa permitida en su trabajo
- f) Capacitación especializada.

Los incentivos antes mencionados dependerán del estudio de necesidades satisfechas.

I N D U C C I O N ' 1

Programa de Implantación

La etapa de implantación consistirá en la selección del grupo de profesionistas en diversas especialidades que se encargarán de dirigir y coordinar la ejecución del plan de sensibilización y motivación.

Se hará también la selección de un grupo de asesores ajenos a la empresa.

Una vez formados estos grupos se procederá a la elaboración del programa general de implantación, el cual se desarrollará a diferentes niveles, comenzando por la alta dirección y geren

tes hasta culminar en los grupos de empleados y trabajadores.

Se nombrarán también consultores internos de la empresa, quienes serán capacitados por los asesores externos para ser los instructores de los grupos que participan en el plan de sensibilización. Y se encargarán del sostenimiento del plan en el futuro.

Es muy importante la coordinación con los administradores sobre los cambios que sea necesario efectuar dentro de la empresa.

Plan General del Programa

- a) Presentación del programa a la alta dirección de la empresa.

Se presentará el programa a la alta dirección de la empresa.

Se presentará la síntesis del programa al grupo, se pedirá a los jefes su ayuda para el éxito del plan, se fijarán las fechas más convenientes para llevar a cabo las actividades que corresponden al plan de sensibilización.

- b) Diagnóstico de la Situación Actual.

Los consultores externos analizan los resultados del estudio de análisis y el diagnóstico en los cuales se clasifican:

Actitudes de los entrevistados, atmósfera general del grupo, tipo de comunicación, objetivos de la empresa, relaciones interpersonales e interdepartamentales. Con el re-

sultado de este análisis se le hacen comentarios a la dirección.

c) *Introducción Técnica al Desarrollo Organizacional.*
 En esta etapa los consultores expondrán las principales técnicas, motivaciones y métodos de resolución de algunos tipos clásicos de conflictos entre grupos.

d) *Juntas con el grupo y juntas con la gerencia y dirección.*
 En las juntas con el grupo se continúan las actividades que se efectúan periódicamente durante un tiempo fijado de antemano.

En las juntas con la alta dirección y de los gerentes con los consultores se comentarán los avances logrados.

Finalmente habrá una junta de evaluación de resultados a fin del período en la que participan el grupo, la dirección y los consultores.

Los consultores externos adiestrarán a los consultores internos para que puedan tener un programa de sostenimiento de los resultados conseguidos en el plan.

Recursos a utilizar

Podemos considerar los recursos humanos, materiales y financieros para la implantación del programa.

Los recursos humanos están constituidos por los consultores externos, los consultores internos y los administradores de la empresa.

Los consultores internos deberán dedicar íntegramente su tiempo

po al desarrollo, planeación y mantenimiento del programa de sensibilización.

Los ejecutivos de la dirección y gerencias sólo emplearán un tiempo mínimo en las juntas de consultores.

Los recursos materiales serán: una aula de conferencias, grabadora, equipos de juego, instructivos proporcionados por los consultores externos y aquellos objetos requeridos por el programa.

La cantidad invertida en el plan dependerá en gran parte de la eficiencia, preparación y experiencia de los consultores en dirigir este tipo de programas.

Dependerá también del tamaño de la empresa y del tipo de grupos a entrenarse.

La inversión anterior repercutirá en un aumento de la productividad y en la posibilidad de desarrollar elementos que sigan consolidando el cambio.

LIMITACIONES

En los esfuerzos del Desarrollo Organizacional han de vencerse obstáculos, que suelen impedir cualquier otra actividad gerencial.

Las limitaciones más comunes que suelen presentarse son las siguientes:

- a) Abuso de autoridad para producir cambios
- b) Rechazo o evitación de conflictos de trascendental importancia
- c) Esperar hasta que otro dé el primer paso
- d) Conformarse con éxitos tempraneros o fáciles
- e) No funciona cuando la organización no está preparada para el cambio
- f) No funcionará sin una base de apoyo de los que tienen el poder
- g) No se sostiene frente a presiones fuertes del ambiente -- (por ejemplo una crisis económica)
- h) No puede cambiar los valores y conflictos básicos de las personalidades
- i) Aún se confunde con un entrenamiento en relaciones humanas
- j) Aún no se sabe como entrenar a la gente, a ser más tolerante con la ambigüedad, más comprometida a aprender y tomar con tranquilidad los cambios

Estas son algunas de las limitaciones ante las cuales, los esfuerzos del Desarrollo Organizacional son particularmente sensibles.

SU APLICACION DENTRO DE LA EMPRESA

El primer paso para llevar a cabo la implantación del D. O. dentro de la organización, es la elaboración de un programa, el cual deberá presentarse a la dirección para su estudio y aprobación.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

1.- Diagnóstico de la empresa.- Este se llevará a cabo con el fin de determinar la situación actual de la empresa, viendo los problemas que existen y sus posibles soluciones. Se hará por medio de consultores externos, para que la información no esté influenciada por el medio.

2.- Integración del grupo encargado de la aplicación del D.O.- Es necesario que se seleccione a las personas que llevarán a cabo el plan, las cuales deberán estar debidamente capacitadas e identificadas con el D.O., debiendo tomar los cursos necesarios para ello.

Este grupo se deberá conocer dándose retroalimentación (feedback), señalándose las fallas que cada uno ve en los demás y las sugerencias para mejorarlas.

Posteriormente se procederá a distribuir las actividades a desarrollar para cada uno de los integrantes del grupo, y así formar un verdadero equipo de trabajo.

3.- El siguiente punto será llevar a cabo reuniones a nivel de directores y gerentes, en donde se explicará la situación -

actual de la empresa y su futuro próximo, se tratará de implantar la dinámica de grupos, haciéndose, un análisis de los problemas generales de la empresa, estudiando y discutiendo los problemas y al finalizar se presentarán las conclusiones a que se llegó.

Esto traerá como consecuencia una nueva forma de comunicación y convivio en la empresa.

4.- Integración de Equipos.- Estos podrán ser:

Director y sus gerentes, gerentes y su personal, un gerente y su personal con otro gerente y su personal, etc., con el fin de que colaboren unos con otros cuando el trabajo lo requiera para entenderse y apoyarse mejor.

5.- Evaluación de resultados.- Se llevarán a cabo reuniones periódicas, para ir midiendo el avance del programa de D.O., e ir evaluando los resultados y así poder tomar las medidas correctivas necesarias.

Debemos considerar que para poder llevar a cabo este tipo de cambio en una organización, es muy importante y necesario que exista una gran confianza entre los integrantes de los grupos y además que éstos, tengan confianza y seguridad en la empresa y viceversa.

actual de la empresa y su futuro próximo, se tratará de implantar la dinámica de grupos, haciéndose, un análisis de los problemas generales de la empresa, estudiando y discutiendo los problemas y al finalizar se presentarán las conclusiones a que se llegó.

Esto traerá como consecuencia una nueva forma de comunicación y convivio en la empresa.

4.- Integración de Equipos.- Estos podrán ser:

Director y sus gerentes, gerentes y su personal, un gerente y su personal con otro gerente y su personal, etc., con el fin de que colaboren unos con otros cuando el trabajo lo requiera para entenderse y apoyarse mejor.

5.- Evaluación de resultados.- Se llevarán a cabo reuniones periódicas, para ir midiendo el avance del programa de D.O., e ir evaluando los resultados y así poder tomar las medidas correctivas necesarias.

Debemos considerar que para poder llevar a cabo este tipo de cambio en una organización, es muy importante y necesario que exista una gran confianza entre los integrantes de los grupos y además que éstos, tengan confianza y seguridad en la empresa y viceversa.

CAPITULO IV

La Banca en el Desarrollo de México.

Antecedentes del Desarrollo Organizacional dentro de la Banca en México.

Posible Aplicación del D.O. dentro de la Banca en México.

El Licenciado en Administración como Promotor del Desarrollo Organizacional.

Conclusiones.

LA BANCA EN EL DESARROLLO DE MEXICO

La función de la banca como intermediaria del crédito, canalizado de recursos no productivos hacia empresas y personas que le dan al dinero su verdadero valor, su poder de crear desarrollo, ha sido, es y seguirá siendo de indispensable necesidad para la vida del hombre y de la sociedad.

La existencia y el ejercicio de la banca, no depende de ideologías ni sistemas políticos. Opera en países en desarrollo, en subdesarrollo y en sistemas de gobierno de todo tipo. En países capitalistas, monárquicos, socialistas y comunistas.

Podrán variar sus prácticas y sus técnicas, sus propósitos y sus objetivos, pero ahí está y estará la banca. Y existe en el mundo, podríamos decir, desde que el hombre empezó a vivir en sociedad.

En nuestro país, los primeros vestigios de la banca, más o menos como la entendemos ahora, aparecieron en la primera mitad del siglo XVIII, con los "Bancos de Plata" y las "Compañías de Habilitación y Avío".

Dedicadas estas instituciones al financiamiento de la minería, su operación fracasó en breve tiempo por los riesgos propios y por la época en que se vivía.

La primera institución bancaria privada fue fundada en México en 1864, siendo además la precursora en nuestro país del billete de banco: fue el Banco de Londres y Sudamérica y opera has-

ta la fecha con el nombre de Banco de Londres y México, S.A.

En 1925 se funda el Banco de México como único banco de emisión.

En 1932 con la promulgación de la "Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito" y la "Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares" que convirtió al Banco de México en Banco Central, se inicia de hecho, la época de la moderna banca mexicana.

Por primera vez, hace la distinción entre Banca Oficial o "Nacional" y Banca Privada, y entre Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de Crédito.

La Banca en el México Actual

Después de esta breve historia, entramos a situar la banca en el México actual con el pleno conocimiento de que a pesar de los numerosos problemas por los que ha atravesado y atraviesa, definitivamente responde en forma plena a las necesidades de una economía en desarrollo y constituye, hoy por hoy, uno de los factores más importantes en el progreso de México.

El crecimiento espectacular que ha tenido la banca en cuanto a recursos y capacidades de financiamiento, ha sido el fruto de grandes esfuerzos, por ampliar más su capacidad técnica y sus facilidades operativas. La Asociación de Banqueros, en íntima colaboración con los Centros Bancarios respectivos, tiene ya establecidos Centros de Capacitación para personal bancario

en León, Mexicali, Chihuahua, Ciudad Juárez y Tijuana.

De 196 poblaciones de la República que eran servidas por la banca a través de 768 oficinas en el año de 1950, y al finalizar el año de 1973 se estaban sirviendo ya a 569 poblaciones de la República con 2652 oficinas de las cuales 2310 eran de la Banca Privada o sea el 87% y 342 de la Banca Nacional 13%.

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA BANCA- EN MEXICO

El Cambio en la Banca

En función del cambio acelerado del medio, estamos viviendo - una etapa francamente inquietante, porque ninguno de los valores que hasta ayer se consideraban inmutables, parecen tener - validez en el presente.

Asimismo, la banca se ha visto influenciada por el cambio que- estamos viviendo, las políticas de las autoridades financieras del país han cambiado, ya que antiguamente lo único que se bus caba, era el de obtener utilidades sin importar porque medios se consiguieran.

En la actualidad, los dirigentes de las instituciones banca- - rias se han dado cuenta que, para seguir obteniendo utilidades, es necesario satisfacer las necesidades de cada uno de sus in- tegrantes y así contribuir al desarrollo económico de México, - siendo este cambio muy positivo.

Debido a todos estos cambios, la banca se ha preocupado por en contrar nuevas técnicas para la administración del factor huma no, ya que éste representa la base fundamental para el logro - de sus objetivos.

Siendo la técnica del Desarrollo Organizacional la que da ma- yor importancia a las relaciones humanas, decidimos llevar a - cabo una recopilación de información, acerca del conocimiento-

y aplicación de esta técnica mediante una encuesta, la cual persiguió los siguientes objetivos.

- 1o Conocimiento del Desarrollo Organizacional dentro de la Banca.
- 2o Otras técnicas administrativas que se estén aplicando.
- 3o Grado de aplicación del Desarrollo Organizacional.
- 4o Problemas en su implantación.
- 5o Conveniencia de su aplicación

Dicha encuesta se realizó mediante el siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Entrevistado: _____

Puesto: _____

1.- ¿Se conoce dentro de su empresa el Desarrollo Organizacional?

Si () No ()

2.- ¿La Técnica de Administración que están aplicando actualmente tiene las siguientes características?

2.1- ¿Es una estrategia educativa que persigue un cambio-planeado dentro de su organización?

Si () No ()

2.2- ¿Este cambio está ligado directamente a la exigencia que su organización intenta satisfacer?

Si () No ()

2.3- ¿Toma como unidad de la organización al grupo y utiliza el desarrollo de los mismos?

Si () No ()

3.- ¿Qué otra técnica de Administración se está aplicando?

4.- ¿Qué objetivos se persiguen con la implantación de esta técnica?

5.- ¿En qué Areas de la empresa se está aplicando?

6.- ¿Cuáles fueron las causas que originaron la implantación de esta técnica?

7.- ¿Hubo alguna resistencia por parte del personal en su aplicación?

Sí () No ()

8.- ¿Qué tipos de problemas se han presentado en su aplicación?

9.- ¿Los resultados que se han obtenido han sido positivos?

Sí () No ()

10.- ¿Sabe usted si dentro del ramo de su empresa se aplica esta técnica?

Si () No ()

11.- ¿Considera usted conveniente la aplicación de la Técnica de Administración, cuyos objetivos principales son los siguientes:

11.1- Crear un ambiente abierto para la mejor solución de los problemas

11.2- Construir confianza en todos los niveles para el mejor aprovechamiento del Recurso Humano

11.3- Identificación de los objetivos de la Organización a nivel general

11.4- Substituir la autoridad de jerarquía por la autoridad de conocimiento y competencia

Sí () No ()

12.- Si se aplica el D. o. dentro de su empresa favor de contestar las siguientes preguntas?

12.1- ¿Se aplica la técnica de Retroinformación o (Feed-back)

Sí () No ()

12.2- ¿Se aplica la técnica del entrenamiento en sensibilización?

Sí () No ()

12.3- ¿Se aplica la técnica del Cuadro Gerencial Grid?

Sí () No ()

A las preguntas de este cuestionario les dimos el siguiente enfoque:

Pregunta 1.

Saber que conocimiento se tiene del Desarrollo Organizacional en la Banca, puesto que es posible que algunas personas ya conozcan esta técnica, sin que esto implique que se esté aplicando dentro de su empresa.

Pregunta 2

Pretendemos determinar si efectivamente tienen un conocimiento acertado del Desarrollo Organizacional.

Pregunta 3

Tratar de conocer cuál es la técnica administrativa que se está aplicando en mayor grado.

Pregunta 4

Darnos cuenta, a que factor se le considera de mayor importancia: la producción o el personal.

Pregunta 5

Conocer las áreas que tienen prioridad en la aplicación de esa técnica.

Pregunta 6

Detectar los problemas que originaron la implantación de la nueva técnica.

Pregunta 7

terminar las causas que motivaron la resistencia al cambio.

Pregunta 8

conocer los principales conflictos a los que se va a enfrentar la implantación de esta técnica.

Pregunta 9

terminar el grado de efectividad en la aplicación de cada técnica.

Pregunta 10

conocer hasta que punto se encuentra difundida esta técnica dentro del mismo ramo.

Pregunta 11

comprobar verazmente los conocimientos que tengan acerca del desarrollo Organizacional.

Pregunta 12

determinar si el Desarrollo Organizacional se aplica en forma integral o parcialmente dentro de la empresa.

Para realizar esta encuesta recurrimos a la Comisión Nacional de Ahorro y Seguros (C.N.B. y S.) y se determinó que existen en el área metropolitana veinte bancos de depósito, ahorro y fideicomiso, de los cuales dieciseis son privados, dos son mixtos y dos nacionales.

Instituciones Privadas:

- 1.- Banco Aboumrad, S.A.
- 2.- Banco Azteca, S.A.
- 3.- Banco Comercial Mexicano, S.A.
- 4.- Banco Continental, S.A.
- 5.- Banco de Comercio, S.A.
- 6.- Banco de Industria y Comercio, S.A.
- 7.- Banco de Londres y México, S.A.
- 8.- Banco de Nuevo León, S.A.
- 9.- Banco del Ahorro Nacional, S.A.
- 10.- Banco del Atlántico, S.A.
- 11.- Banco del País, S.A.
- 12.- Banco Longoria, S.A.
- 13.- Banco Mercantil de México, S.A.
- 14.- Banco Mercantil de Monterrey, S.A.
- 15.- Banco Minero y Mercantil, S.A.
- 16.- Banco Nacional de México, S.A.

Instituciones Mixtas:

- 1.- Banco Internacional, S.A.
- 2.- Banco Mexicano, S.A.

Instituciones Nacionales:

- 1.- Nacional de Comercio Exterior, S.A.
- 2.- Nacional Monte de Piedad, S.A.

Se tomó como muestra para la encuesta realizada, los diez bancos privados de Depósito, Ahorro y Fideicomiso, más importantes en cuanto a los recursos captados.

Para poder determinar la importancia de los Bancos por los recursos que captan, fue necesario investigar estos datos en la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (C.N.B. y S.), quedando la clasificación como sigue:

- .- Banco de Comercio, S.A.
- .- Banco Nacional de México, S.A.
- 1.- Banco de Londres y México, S.A.
- 4.- Banco Comercial Mexicano, S.A.
- 5.- Banco del Atlántico, S.A.
- 6.- Banco de Industria y Comercio, S.A.
- 7.- Banco del País, S.A.
- 8.- Banco Minero y Mercantil, S.A.
- 9.- Banco Longoria, S.A.
- 10.- Banco Azteca, S.A.

Se realizó la encuesta en los bancos antes enumerados, los cuales nos representan un 62.5% de los dieciseis bancos privados. Habiéndose obtenido los siguientes resultados:

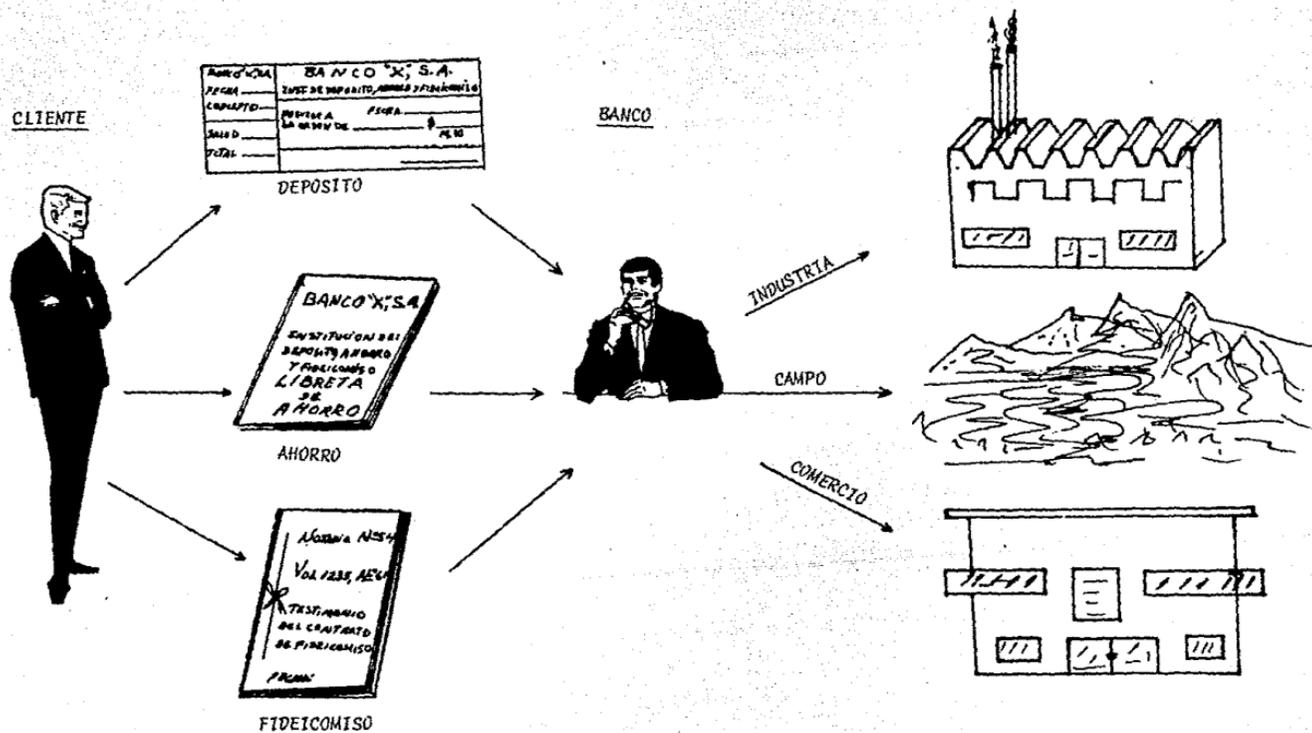
- 1.- Se determinó que únicamente se está tratando de aplicar el Desarrollo Organizacional a nivel general en un 10%.
- 2.- En un 20% se lleva a cabo únicamente en algunas áreas.
- 3.- En el 70% restante de la banca no se aplica el Desarrollo Organizacional, aunque en algunos de ellos ya se conoce.

En conclusión podemos decir que el Desarrollo Organizacional es una técnica nueva dentro de la banca en México, ya que aproximadamente tiene un año de estarse implantando.

- a) En el 30% de la banca en donde se aplica el Desarrollo Organizacional, se persiguen los siguientes objetivos:
- 1.- El logro de las metas planeadas.
 - 2.- La satisfacción del grupo.
 - 3.- Mayor productividad y desarrollo del individuo.
- b) Las áreas de mayor aplicación son:
- 1.- Crédito.
 - 2.- Promoción.
 - 3.- Servicios.
- c) Las causas que originaron su implantación fueron:
- 1.- Necesidad de mejores servicios.
 - 2.- Crecimiento de grupos operativos.
 - 3.- Penetración en el mercado.
- d) Los problemas que surgieron con su aplicación fueron:
- 1.- Desconocimiento de la nueva técnica.
 - 2.- Rechazo normal a todo lo susceptible de cambio.
 - 3.- Carencia de preparación en el personal.
- e) Los resultados que se han obtenido hasta la fecha, según la encuesta se puede decir que han sido positivos; de acuerdo a lo siguiente:

- Se detectó un incremento de la productividad en los departamentos en que se ha aplicado esta técnica.
- Se mejoró la eficiencia en los servicios proporcionados a la clientela.
- Se redujeron los problemas interpersonales que existen en los departamentos.
- Se mejoró la comunicación entre jefes y subordinados.

CAPTACION Y FLUJO DE LOS RECURSOS BANCARIOS



POSIBLE APLICACION DEL D.O. DENTRO DE LA BANCA EN MEXICO.

El caso práctico de que vamos a hacer mención posteriormente, no se refiere a ninguna empresa en particular, sino que se trata de un caso hipotético, en el cual los datos generales que se presentan no se tomaron de alguna experiencia en particular.

Introducción

El presente estudio se originó por la inquietud que sintió la dirección de la empresa para mejorar la situación actual por la que atraviesa ésta, ya que se han detectado conflictos interpersonales y una sensible baja en la productividad.

1a. FASE

Aspectos generales de la empresa

El producto que ofrece nuestra empresa, es el servicio, basando sus actividades en tres factores económicos: dinero, mano de obra y maquinaria.

El factor dinero, se entiende como la captación de recursos -- proveniente de los clientes.

La mano de obra, se define como el recurso humano de que se va le la empresa para proporcionar y promover sus servicios.

Maquinaria, es el medio operacional de la empresa.

De la conjugación de estos factores, dependerá el logro de sus objetivos; siendo más importante el de la mano de obra, ya que

de Él depende el buen funcionamiento y aprovechamiento de los otros dos porque al obtenerse mayores recursos y al canalizarse debidamente, se reflejará en las utilidades de la empresa.

Habiendo analizado lo anterior y conociendo la técnica del Desarrollo Organizacional, pensamos que podría ayudarnos a proporcionar un clima de trabajo que eleve la productividad y mejore las relaciones entre los integrantes de la empresa, puesto que el Desarrollo Organizacional es un proceso educacional para identificar, colocar y desarrollar los recursos humanos, de manera que éstos sean más disponibles a la empresa y por lo tanto mejora la capacidad de resolver problemas.

D.O., es una nueva manera de ver y mejorar el lado humano de la empresa, para que ésta pueda aumentar su efectividad y productividad.

Formación e Integración del Grupo de D. O.

Para la implantación de la técnica del D.O., se procederá en primer lugar a la formación del grupo, el cual estará constituido por un consultor externo y cuatro miembros de la empresa, debiendo reunir las siguientes características:

1.- Consultor Externo

- a) Poseer amplios conocimientos en la técnica del D.O.
- b) Experiencia en su aplicación.
- c) Experto en ciencias del comportamiento humano.

2.- Componentes del Grupo o Consultores Internos

- a) Conocedores de los problemas generales de la empresa.
- b) Estar predispuestos al cambio.
- c) De preferencia pertenecer a los departamentos en los cuales se empezará la aplicación del D. O.
(Personal, Relaciones y Organización).

Los componentes del grupo recibirán cursos de capacitación sobre D. O. basados en los siguientes temas:

- 1.- Introducción básica al D. O.
- 2.- Motivación y cooperación.
- 3.- Entrenamiento en sensibilización.
- 4.- Cuadro Gerencial Grid.
- 5.- Relaciones Interpersonales.

Además serán orientados por el consultor externo para que posteriormente se encarguen de la continuidad del proyecto.

El segundo paso es la integración del grupo que se basa en las técnicas del Feed-Back y entrenamiento en sensibilización, con el objeto de que los integrantes se conozcan mejor.

Diagnóstico General de la Empresa

Este se llevó a cabo con el fin de conocer la situación actual

de la empresa, habiéndose realizado a base de entrevistas personales en los departamentos involucrados en el proyecto inicial y al resto del personal se le aplicó cuestionarios y encuestas. Obteniéndose los siguientes resultados:

- 1.- La comunicación que existe dentro de la empresa no es - - abierta y franca, sino que la gente tiene temor de comu-
nicar hacia arriba lo que debería, llegando esta informa- -
ción desviada.
- 2.- El medio ambiente que existe es hostil por la competencia interdepartamental.
- 3.- No se le permite al personal desarrollar su iniciativa y-
creatividad, trayendo como consecuencia el desinterés por
el logro de los objetivos de la empresa.
- 4.- No existe la debida selección y capacitación del personal,
lo que origina los servicios deficientes y por consecuen-
cia baja en la productividad.

Presentación del Diagnóstico a la Dirección General.

Al hacer la exposición de los problemas detectados por el diag-
nóstico en la organización ante la dirección general, propició
un análisis profundo acerca del D. O. a ese nivel, obteniendo-
se la aprobación para la continuidad del plan.

2a. FASE

Objetivos del Programa de D. O.

- 1.- Llevar a cabo un programa básico de introducción al D. O. que permita irlo extendiendo a los diferentes niveles de la empresa.
- 2.- Desarrollar un cambio de actitudes en los participantes.
- 3.- Tratar constantemente de hacer que los participantes se conozcan a sí mismos y se den cuenta de su situación actual.
- 4.- Hacer que los participantes se percaten de que la empresa está realmente interesada en su desarrollo tanto personal como profesional.
- 5.- Hacer que la competencia no sea tan importante y lograr un trabajo más colaborativo.

Programa de Implantación

- 1.- Realización de seminarios sobre la conducta humana para directores y gerentes.
- 2.- Formación e integración de los grupos de trabajo.
- 3.- Motivación y sensibilización a los grupos de trabajo.
- 4.- Reuniones de confrontación.

5.- Evaluación del programa.

Presentación del Programa a la Dirección General

- 1.- Se sometió a la consideración de la dirección general el programa de implantación, habiéndose autorizado para su aplicación en los departamentos de personal, relaciones y organización, por considerar que las funciones que realizan éstos, son básicos para la aplicación del D. O.

Departamento de Personal.- Su importancia radica en la contratación, selección y capacitación del personal que labora en la empresa.

Departamento de Relaciones.- Su función es la de ofrecer los servicios con que cuenta la empresa al mercado.

Departamento de Organización.- Establece los procedimientos, funciones y sistemas para el buen desempeño de las labores de los integrantes de la empresa.

Por las funciones específicas enumeradas anteriormente, se seleccionaron estos departamentos para la continuidad eficaz del programa.

3a. FASE

Desarrollo del Programa

- 1.- Seminarios sobre conducta humana.

Estos tienen la finalidad de conocer a fondo el comportamiento humano para lograr un entendimiento más uniforme, sirviéndonos de base para el programa general de D. O.

2.- Formación e Integración de Grupos de Trabajo.

Estos equipos estarán formados por gerentes y su personal o supervisores y su personal, buscando que estos conjuntos de gente que por su estructura formal tienen que trabajar juntos logren un verdadero equipo de trabajo, donde expongan su problema con claridad y confianza, se respeten sus campos de acción, exista colaboración, profundizando en la relación jefe subordinado para entenderse y apoyarse mejor.

3.- Motivación y sensibilización a los grupos de trabajo.

Se dará a conocer a los integrantes de los grupos, la importancia que tiene su colaboración e interés en el desarrollo del programa. Ya que éste traerá beneficios para ambas partes, tales como permitir la iniciativa y creatividad, mejoramiento de las relaciones interpersonales, canales adecuados para la comunicación, incentivos económicos, etc. Estos se llevarán a cabo por medio de Feed-Back y de entrenamiento en sensibilización.

4.- Reuniones de Confrontación.

Se llevarán a cabo con el fin de reducir los conflictos -

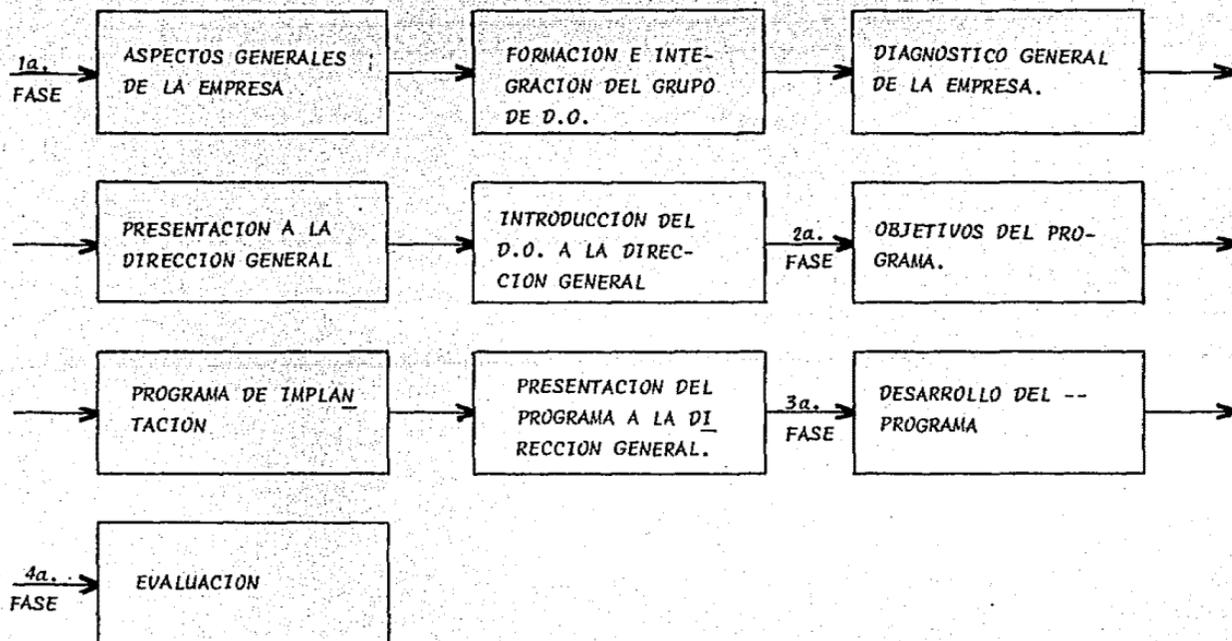
interdepartamentales, disminuyendo la competencia y aumentando la colaboración entre ellos.

4a. FASE

Evaluación del Programa.

Se efectuarán reuniones periódicas entre la dirección y los consultores internos con el objeto de medir el avance del programa e ir evaluando los resultados por medio del aumento de la productividad reducción de conflictos y mayor participación del personal para el logro de los objetivos de la empresa.

FASES DE IMPLANTACION DEL PROYECTO DE D.O.



EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El crecimiento industrial y comercial que en forma tan acelerada se observa en la actualidad, así como la constante competencia en que actúan las empresas, ha hecho que sus dirigentes fijen su atención hacia la Administración Científica, dejando -- atrás la improvisación y el empirismo debido a que los problemas que se presentan en los negocios son cada vez más complejos y numerosos.

Antiguamente, industriales y comerciantes atendían personalmente todos los aspectos relativos a su negocio, eran por decirlo así, negocios administrados por un solo hombre, pero conforme pasó el tiempo y los negocios evolucionaron, los empresarios -- se vieron ante la imposibilidad de atender por sí solos el -- gran número de actividades que el crecimiento de su negocio -- les planteaba, por lo que tuvieron necesidad de reorganizarlo -- utilizando los servicios de profesionistas técnicamente capacitados que lo asesoraran en la realización satisfactoria de todas las funciones de la empresa, tomando estos profesionistas -- decisiones en representación de los dueños.

Por esto, cuando los negocios pequeños se desarrollaron y llegaron a ser mayores, se hizo necesaria la aplicación de las -- técnicas modernas de administración, encaminadas a la realización satisfactoria de los objetivos de los negocios.

El Éxito o fracaso de cualquier empresa depende de la forma en

que se aplique la administración, por lo que el empresario debe recurrir a un profesional capacitado en esta disciplina - para que los asesore en la dirección y solución de los problemas que se presenten en su empresa, dicho profesional es el Licenciado en Administración de Empresas.

Una empresa alcanza los objetivos para los que fue creada, mediante el desarrollo de una serie de actividades funcionales - especializadas como son: Producción, Ventas, Finanzas, Personal y Compras. Pero es necesario para lograr eficientemente - los objetivos señalados, coordinar debidamente dichas actividades, utilizando de la mejor manera posible los recursos disponibles con que cuenta la empresa.

El Licenciado en Administración coordina estas diferentes actividades viendo a la empresa como conjunto, como un todo, - aplicando la administración científica ya sea tomando decisiones sobre los problemas que se presenten o asesorando a quienes las toman. Para esto la preparación del Licenciado en Administración es la que corresponde a un coordinador, no a un experto en producción, mercadotecnia, finanzas, compras o personal, pero sí con conocimientos en cada una de estas áreas, para poder coordinar las diferentes actividades de la empresa y encaminarla a lograr los objetivos que se habla propuesto.

El desarrollo de las empresas exige que haya personas debidamente capacitadas para que puedan administrarlas en forma competente, basándose en procedimientos comprobados y valorados - metódicamente, en vez de hacerlo improvisando soluciones que -

requieren constantes y costosas rectificaciones. El sentido común no basta para comprender eficientemente los problemas administrativos de una empresa, ya que existen técnicas que es necesario aplicar para poder solucionar dichos problemas.

El desarrollo organizacional requiere del Licenciado en Administración como "Agente de Cambio", por las diferentes actividades que éste puede desempeñar dentro de la empresa, pero - siempre proponiendo, localizando y modificando soluciones para corregir deficiencias administrativas.

Entre las características que debe de tener el Licenciado en Administración como "Agente de cambio", está la creatividad y la responsabilidad, para enfrentarse al reto y así poder dirigir los cambios como una fuerza positiva hacia los fines que la organización requiera.

Las actitudes mentales del Licenciado en Administración como "Agentes de Cambio", son las siguientes:

- a).- "Puerta Abierta" ciento por ciento positiva y no de autoritarismo.
- b).- Que reconozca en sus subordinados, los conocimientos que éstos tienen en muchas áreas, y que varias veces son mejores que los que él tiene.
- c).- Que admita discusiones de grupo para la mejor solución de los problemas.

Va que el desarrollo organizacional se basa en la correcta administración de los recursos humanos, se debe de crear un ambiente laboral de confianza en todos los niveles para que el personal realice sus actividades eficientemente y a gusto, que sienta que el trabajo que está desarrollando es muy importante para el logro de los objetivos de la empresa. Y el indicado para lograr eso, es el Licenciado en Administración a través del Desarrollo Organizacional.

CONCLUSIONES

Al haber analizado la información de la encuesta realizada en las instituciones bancarias privadas, se deduce que las técnicas que se han venido aplicando dentro de estas instituciones llegarán a ser en lo futuro obsoletas, sino sufren modificaciones a causa de la época cambiante que se está viviendo.

Dado lo anterior y tomando en consideración que las instituciones bancarias basan el desarrollo de sus actividades en el factor humano, se ve la conveniencia de que la técnica del Desarrollo Organizacional se llegue a implantar dentro de la Banca en México, ya que toma como base la óptima utilización de los recursos humanos.

Las instituciones pueden ser fortalecidas para aumentar su eficacia, si se encuentran y aplican los principios modernos de la administración, para que sus miembros participen en las decisiones y así se establezcan efectivos canales de comunicación en ambas direcciones. Las instituciones deben servir a la sociedad, proporcionando satisfactores a quienes trabajan en ellas, para lo cual deben humanizarse. Esto será posible mediante un cambio planeado y debidamente encauzado para lograr una mayor eficiencia en el personal de la organización, obteniéndose además una productividad más alta y una mayor satisfacción en el trabajo.

Esto creará una mayor flexibilidad en las mentes de los ejecutivos, para ser más adaptables a los cambios tecnológicos, so-

ciales y humanos que se están viviendo, lo cual les permitirá manejar los cambios en lugar de ser manejados por éstos, una vez que se logra implantar esta técnica, además de los beneficios antes ya mencionados para el personal y la propia institución, esto traerá como consecuencia lo siguiente:

1.- Se ofrecerán mejores servicios al público.

Estos podrán ser a través de las cuentas de depósito, ahorro y otras, realizándose por medio de una mayor agilización en las operaciones de este tipo.

2.- Captación de mayores recursos.

Esto será una consecuencia lógica de los mejores servicios que se presten al público.

3.- Creación de fuentes de trabajo.

Esto será posible al desarrollo de la institución, ya que será necesario contar con mayor número de personal para cubrir las necesidades que implica el crecimiento.

4.- Mayor colaboración en el desarrollo económico del país.

Esto se logrará mediante la canalización de los recursos con que cuenta la banca, a los sectores más importantes y necesitados de estos recursos.

Por lo tanto, deducimos, que el D. O. creará un clima organizacional en el cual las personas puedan progresar y desarrollarse, pueda liberarse la capacidad creativa y puedan satisfacerse en el ambiente de trabajo en forma considerable, las necesidades personales de realización del propio potencial.

BIBLIOGRAFIA

- W.G. BENNIS * DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS.
- R. BECKHARD * DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS.
- BLAKE/MOUTON * EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL-GRID.
- LAWRENCE/LORSCH * DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCION.
- R.E. WALTON * CONCILIACION DE CONFLICTOS INTERFUNCIONALES.
- E.H. SCHIN * CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- D. MC GREGOR EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA EDITORIAL DIANA.
- H. FERNANDEZ SANCHEZ: EXPERIENCIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO HYLSA.
- E. MULLER DE LA LAMA COMENTARIOS DE ADMINISTRACION GENERAL.

* FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A. 1973.