

875202

2
24



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIAGNOSTICO PARA LA UTILIZACION
DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA BANCA AGROPECUARIA.

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

Licenciado en Administración

P R E S E N T A :

Felipe Alejandro Rodríguez Lagunes

Director de Tesis

Ing. MBA. Federico E. Avila Vinay

Revisor de Tesis

L. A. E. José A. Dimedo Bolaños

Veracruz, Ver. Enero 1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DIAGNOSTICO PARA LA UTILIZACION DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA BANCA AGROPECUARIA

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	I
CAPITULO I:	
MARCO DE REFERENCIA	1
1.- Desarrollo Organizacional	2
1.1.- Definición	3
2.- Objetivos del Desarrollo Organizacional	5
3.- Características del Desarrollo Organizacional	8
3.1.- Está enfocado a la organización total	8
3.2.- Busca el mejoramiento de la eficacia organizacional	8
3.3.- Las estrategias, metodologías e intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en las disciplinas socio-técnicas.	8
3.4.- Analiza las relaciones de los sentimientos individuales, el comportamiento y las prácticas administrativas con respecto a los resultados.	9
3.5.- Es un esfuerzo a largo plazo	9
3.6.- Se basa en valores humanos explícitos	10
3.7.- El trabajo puede ser asignado a una o más gentes de la organización	10
4.- Ventajas del Desarrollo Organizacional	11
5.- Beneficios del Desarrollo Organizacional	12
6.- Limitaciones del Desarrollo Organizacional	14
7.- Fases del Desarrollo Organizacional	15
7.1.- Educativa	15
7.2.- Desarrollo del trabajo grupal	17
7.3.- Desarrollo intergrupal	17
7.4.- Diseño del modelo estratégico ideal	17
7.5.- Ejecución del modelo estratégico ideal	18
7.6.- Evaluación del proceso	19

	Página
CAPÍTULO II:	
FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	21
1.- Fundamentos	22
1.1.- Escuelas de la administración	22
1.2.- Ciencias del comportamiento	29
1.3.- Psicología industrial	32
1.4.- Teoría de sistemas	34
2.- Procesos de Transición	36
2.1.- Agente de cambio	37
2.2.- Intervenciones del agente de cambio	38
2.3.- Formas de intervención en los sistemas	38
CAPÍTULO III:	
INVESTIGACIÓN EN LA BANCA AGROPECUARIA	41
1.- Antecedentes Estructurales	42
2.- Antecedentes Financieros	48
3.- Antecedentes de Recursos Humanos	49
4.- Situación Actual de la Estructura Organizacional	50
5.- Situación Financiera Actual	53
6.- Situación Actual de los Recursos Humanos	54
CAPÍTULO IV:	
ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	55
1.- Planteamiento del Problema	56
2.- Determinación de la Hipótesis	57
3.- Formulación de Objetivos	57
4.- Determinación de las Fuentes de Información	58
5.- Determinación de la Muestra	59
6.- Registro e interpretación de datos	61
6.1.- Determinación y definición de las variables	61
6.2.- Interpretación	63
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
ANEXOS	84
BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUCCIÓN

México por su estructura socio-económica está considerado como un país en vías de desarrollo, lo que refleja una transformación estructural existente, que propicia grandes y diversos cambios. Por lo que nuevas generaciones de profesionistas se enfrentan al reto que representa la modernización y avance tecnológico de nuestro tiempo.

Es así que en esta época de cambios, la preocupación mayor consiste en la de analizar de una manera sistemática los problemas que han de enfrentarse en las estructuras tanto sociales, políticas, económicas y administrativas. Tales problemas en el desarrollo son de orden conductual y administrativo, de ahí que deban estimularse de una manera firme los valores necesarios que parten de la concepción del comportamiento humano y de la organización. Por lo que para cualquier transformación de vida social, política y económica, es necesario generar las condiciones que ayuden a salvar los obstáculos de orden administrativo y social.

Por consiguiente es necesario pensar que en la línea humanista se necesita que el dirigente de empresa tenga una visión más amplia que le permita resolver los problemas de la organización, como ya muchos administradores lo llevan a cabo en la actualidad y que fomen un nuevo perfil de las organizaciones en México, ya que el vicio fundamental de las técnicas industriales es desaparecer tanto la libertad creadora del trabajador como su autonomía.

Concretando, para el progreso y cambios se deben introducir en las relaciones humanas de la organización la justicia y la participación en las responsabilidades. Así, dado los múltiples aspectos que el Desarrollo Organizacional requiere para su realización óptima, para lograr las mejores condiciones de trabajo en la organización y en adaptación a los cambios; apoyando el Desarrollo Organizacional y su implantación, como algo útil y necesario para aumentar al máximo posible los resultados globales -

II

del binomio hombre-organización, se elaboró la presente investigación con el propósito de contribuir a la implantación del Desarrollo Organizacional a través de la creación de un departamento y con ello tratar de coadyuvar en el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y adaptación en -- las organizaciones, particularmente en la banca agropecuaria.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

- 1.- Desarrollo Organizacional
 - 1.1.- Definición
- 2.- Objetivos del Desarrollo Organizacional
- 3.- Características del Desarrollo Organizacional
 - 3.1.- Esta enfocado a la organización total
 - 3.2.- Busca el mejoramiento de la eficacia organizacional
 - 3.3.- Las estrategias, metodologías o intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en las disciplinas socio- técnicas
 - 3.4.- Analiza las relaciones de los sentimientos individuales, el comportamiento y las prácticas administrativas con respecto a los resultados
 - 3.5.- Es un esfuerzo a largo plazo
 - 3.6.- Se basa en los valores humanos explícitos
 - 3.7.- El trabajo puede ser asignado a una o más personas de la organización
- 4.- Ventajas del Desarrollo Organizacional
- 5.- Beneficios del Desarrollo Organizacional
- 6.- Limitaciones del Desarrollo Organizacional
- 7.- Fases del Desarrollo Organizacional
 - 7.1.- Educativa
 - 7.2.- Desarrollo del trabajo grupal
 - 7.3.- Desarrollo intergrupar
 - 7.4.- Diseño de un modelo estratégico ideal
 - 7.5.- Ejecución del modelo estratégico ideal
 - 7.6.- Evaluación del proceso

1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El término D.O. (Desarrollo Organizacional) comprendido como tal significa "Todo lo que desarrolle la organización", incluyendo recursos humanos y su desarrollo, desarrollo de la administración, organización, estructura y todas las actividades que converjan en el crecimiento total y mejoramiento de la organización.

El D.O. esta encaminado principalmente a la optimización de los sis temas que integran la organización total. Los esfuerzos del D.O. estan int resados primordialmente en el entrenamiento de grupos, en las labores inter grupos, en el análisis del sistema de comunicaciones o en la estructura y - funciones de la organización, y en el mejoramiento en el proceso de fi - jación de objetivos

Un ejemplo de las actividades de un programa de D.O. sería la eva - luación periodica, como práctica estándar de como opera un equipo o un gru - po familiar, jefe y subordinados, ellos fijan los objetivos sobre una base regular para mejorar sus relaciones internas de trabajo, de la manera como solucionan los problemas y de la calidad de sus comunicaciones, así como de la fi - jación de prioridades para sus futuras tareas. Usualmente, los mie - mbros individuales de tal equipo, frecuentemente aprenden mucho acerca de -- sus propias funciones, sus relaciones interpersonales, sus habilidades en - la toma de decisiones, etc., pero el enfoque personal está en el equipo.

Los altos mandos en las organizaciones han visto la necesidad de al - guna clase de esfuerzo global de entrenamiento en toda la organización, para aumentar el grado de eficiencia administrativa de todos sus jefes o la solu - ción de problemas de todas sus unidades de trabajo.

Las funciones del D.O. han evolucionado en forma diferente en cada organización. Sus practicantes tienen directrices diferentes y realizan sus trabajos a su manera. Normalmente trabajan para hacer explícito algo que ha estado implícito todo el tiempo, efectúan preguntas sobre cuales son los ob - jetivos del grupo, ayudan a los miembros del grupo a identificar lo que es - tán haciendo y a determinar si se requieren cambios.

1.1.- Definición

Con el fin de obtener una visión general de lo que es el Desarrollo Organizacional, citare algunas definiciones de diferentes autores, las cuales servirán de apoyo a esta investigación.

- a) Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional -- que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso. (1)
- b) Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de las intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (2)
- c) Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia -- y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. (3)

De acuerdo a las definiciones anteriores, considero que la del autor Luis Ferrer es la que mejor se adecua a los objetivos de la presente investigación y a la institución en la cual se está realizando. En base a esta definición procedere a explicar los elementos que la integran.

APLICACION CREATIVA.- El D.O. no es una teoría de conocimiento especulativo, sino que se encauza para aplicarse a las organizaciones de acuerdo a las situaciones que vive la misma y el comportamiento de sus miembros.

(1) WARREN HENNIS. Op. Cit. pag. 2

(2) BECKHARD RICHARD. Op. Cit. pag. 10

(3) FERRER LUIS. Op. Cit. pag. 15

DE LARGO ALCANCE.- Dentro de su primer ciclo, el D.O. está encaminado para su aplicación en toda la organización durante un período de tres a cinco años.

SISTEMA DE VALORES, TÉCNICAS Y PROCESOS.- El D.O. no es algo desarticulado, sino un todo concentrado, compuesto por técnicas específicas, valores y procesos propios que están íntimamente interrelacionados, de tal suerte que modificar uno da lugar a la modificación de los otros.

ADMINISTRADO DESDE LA ALTA GERENCIA.- Para llevar a cabo cualquier transformación en la organización, es necesario que la alta gerencia tenga conocimiento y apoyo directamente los planes, aunque no tome parte activamente de ella.

BASADO EN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.- El D. O. tiene su base primordial en las ciencias de la conducta, sin excluir lo técnico y administrativo, por lo que mejorar la conducta grupal y organizacional es un medio para lograr efectividad.

MAYOR EFECTIVIDAD Y SALUD.- Es el principal objetivo del D.O. es decir, que la organización cuenta con una estructura más adaptable que permite a la organización lograr un mayor equilibrio.

MEDIANTE UN CAMBIO.- La aplicación creativa antes dicha tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

2.- OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Por un lado puede apreciar que el Desarrollo Organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su medio ambiente y tomar sus decisiones inteligentes sobre las — que la organización debería de funcionar en forma eficaz de acuerdo con — las relaciones organizacionales y ambientales.

De esta forma se ve a la organización como un sistema que puede identificarse y desarrollarse, de tal forma que puede alcanzar óptimamente sus metas y objetivos.

Hoy en día los altos mando, gerente, e inclusive los mismos estudiantes, tienen un gran interés por lograr el mejoramiento de la eficiencia organizacional, el cual es el objetivo primordial del D.O.

Este término se ha venido utilizando con mayor frecuencia cada vez pero con diferentes significados y por diferentes personas. En sí no existe una definición universal aceptada a pesar de los intentos por parte de los especialistas de este movimiento.

La organización tiende a ver el D.O. como una forma eficaz de poner en práctica los procedimientos y programas fijados por la dirección de la organización.

En conclusión podemos decir que el Desarrollo Organizacional significa "Todo lo que desarrolla la organización".

Y es solo una muestra de las cuestiones, sobre las cuales se ofrecen consejos aparentemente contradictorios a los actuales y futuros dirigentes de las organizaciones, acerca de la manera en que deben de diseñar y desarrollar sus organizaciones.

Si estos problemas humanos y organizaciones fueran solamente superficiales, la conclusión resultante no sería de mucha importancia, pero el punto en que está de acuerdo la mayoría de los directivos y autores del -

D.O. es que el tratamiento de estos problemas es vital para el éxito de una organización, ya sea una empresa particular, una empresa de gobierno o una institución sin fines lucrativos.

Naturalmente con esto quiero decir que cada organización cuenta con sus propios problemas, aunque algunas veces sean similares a los de otra organización.

Desprendiendo de esto que para la solución de estos problemas es necesario implementar un programa de Desarrollo Organizacional, de acuerdo al diagnóstico que se efectuara en la organización con sus respectivos objetivos a cumplir. Sin embargo existen algunos objetivos del Desarrollo Organizacional que son comunes en cualquier organización, independientemente del tipo de que se trate.

Y estando de acuerdo con el autor Luis Ferrer, concluyo que estos son los objetivos para obtener un desarrollo de equipo y para solucionar más efectivamente los problemas de la organización:

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas, " la función debe de determinar la forma " y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
- 2.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- 3.- Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.
- 4.- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

- 5.- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.
- 6.- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 7.- Aumentar la apertura de las comunicaciones verticales, diagonales y horizontales.
- 8.- Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y la ejecución.
- 9.- Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- 10.- Controlar costos mas rígidamente (tiempo extra).
- 11.- Elevar estándares del servicio otorgado.
- 12.- Introducir nuevas ideas, métodos y tecnologías.
- 13.- Cambiar el papel de la organización.
- 14.- Penetrar en nuevos mercados.
- 15.- Aumentar la productividad.
- 16.- El mejoramiento de la efecacia organizacional.
- 17.- Que el trabajo tenga el mayor significado para la persona.
- 18.- Tratar a las personas como adultos y no como niños, fomentando la confianza y el respeto mutuo.
- 19.- Alentar la colaboración y minimizar la competencia destructiva
- 20.- Que la gente actue con todo su ser, intelectual y emocional.

3.- CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

3.1.- Esta enfocado a la organización total.

El D.O. considera el sistema entero en cuanto sea posible, al diagnosticar que conducirán a programas de cambio. La organización es un sistema o un patrón de relaciones.

Los cambios a una parte del sistema afectan consecuentemente a todas las demás partes constitutivas. Los programas de cambio total, pueden lograr una colaboración íntegra, obteniendo un esfuerzo mutuo y coordinado, impactando positivamente en la eficacia.

3.2.- Busca el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Un estudio de la estructura organizacional contempla aspectos tales como: Las funciones que desempeñan, los canales de comunicación y las relaciones, así como los controles.

Requiere de un análisis sistemático del desempeño de cada miembro de la organización en estudio con cada uno de los demás integrantes de la unidad de trabajo.

El estudio requerirá la participación apropiada de cada miembro de la organización para identificar cada elemento del sistema, así como su utilización, para decidir cual será la estructura idónea.

3.3.- Las estrategias, metodologías e intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en las disciplinas socio-técnicas.

El D.O. tiene sus raíces en la investigación sociológica y psicológica realizada en el área del comportamiento humano.

De la sociológica aprovechó conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales.

De la psicología tomo conceptos sobre teoría de la personalidad, teoría de la consejería, dinámica de grupos, mediación del comportamiento y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia. La combinación de estas dos disciplinas y otras que contribuyen a la formación de un conjunto de conocimientos denominados ciencias del comportamiento.

La estrategia del D.O. es un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio que se considera.

La estrategia toma en cuenta todos los datos importantes conocidos sobre la organización y los aplica en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados.

3.4.- Analiza las relaciones de los sentimientos individuales, el comportamiento y las prácticas administrativas con respecto a los resultados.

Al D.O. le interesan los resultados finales de los procesos organizacionales, sus practicantes continuamente se efectúan preguntas tales como: ¿Qué estamos haciendo realmente?, ¿A dónde nos conduciremos de continuar así?. Estas preguntas no se pueden responder en forma correcta sin tener en cuenta las relaciones internas del sistema.

Los sentimientos de los individuos que integran la organización tienen un impacto en la forma como se llevan a efecto las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la organización.

La administración ejerce también un grado de poder e influencia en el curso y la dirección que toma la organización. Todos estos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

3.5.- Es un esfuerzo a largo plazo.

El cambio organizacional planeado es un proceso complejo y largo.

El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización, y el clima del grupo con el que se está trabajando. El cambio ocurre más lento a medida que los grupos son mayores, y hay más resistencia de sus miembros para ocuparse de las áreas amenazantes. Los grupos más pequeños y más abiertos a las nuevas ideas pueden cambiar más prontamente. Por lo que el tiempo requerido solo se puede saber después de haber realizado un diagnóstico completo de la situación y un estudio cuidadoso de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

3.6.- Se basa en valores humanos explícitos.

La organización tiene sus valores, sus miembros los suyos, con frecuencia en conflicto con los de la organización, y el practicante de D.O. también tiene los suyos. Uno de los problemas más difíciles que enfrentan los practicantes de D.O., son los valores. Cada cambio debe considerar los valores con los que trabaja: los de la organización, los de la administración, los de el grupo y los inherentes al programa de cambio.

3.7.- El trabajo puede ser asignado a una o más gentes de la organización.

No es necesario que la organización cuente con una persona de D.O. de tiempo completo. En muchos casos los trabajos de D.O. los realizan con medio tiempo, miembros del personal o administradores de línea. Cada organización debe decidir cual forma es la mejor para ella, el valor que le otorga y las necesidades que pueda tener.

Los mejores trabajos de D.O. no son necesariamente los desarrollados por un staff de especialistas de D.O. de tiempo completo. Se puede decir mucho sobre preparar a los administradores de línea e a otros para que efectúen D.O. en todos los niveles de la organización según se necesite. Sin embargo hay una ventaja al tener por lo menos una persona en la organización (en el lugar o en una división funcional) que ayude a coordinar los esfuerzos de D.O. de manera que se tengan en cuenta los intereses del sistema total en cada programa de cambio.

4.- VENTAJAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Actualmente se reconoce universalmente que existen dos metas principales en el trabajo, la primera: Obtener una mejoría progresiva y continua del bienestar del hombre, medido a través del avance en sus niveles de vida. La segunda es la del servicio o bienes que ofrece la organización, para ambas metas es necesario que la realización del trabajo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Sin embargo, es de hacer notar que la actividad laboral debe permitir, simultáneamente, alcanzar otras metas, que a pesar de no ser consideradas como principales no dejan de tener importancia. Entre este tipo de metas están, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Si se reconoce que los individuos constituyen la fuerza del trabajo es trascendente aceptar que ellos deben disfrutar de su trabajo. Es así que el D.O. contribuye a aumentar la eficacia y la eficiencia de la organización, logrando establecer un nivel aceptado de satisfacción, lo cual se traduce en ventajas para la organización, tales como :

- a).- Ataca deficiencias sin distraer la atención, es sencillo, organizado y oportuno.
El aprendizaje se lleva a cabo en el desarrollo del trabajo.—
Garantiza responsabilidad en el éxito y penas en las fallas.
- b).- Es un método activo, los miembros participan, lo principal es que el participante se exprese libremente.
- c).- Permite al individuo enfrentarse a diferentes problemas, así como el conocimiento de los mismos.
- d).- Ayuda a identificar y analizar problemas complejos e integrar sus soluciones, enfrentándose a varios juicios y opiniones.
- e).- Una de las ventajas que considero más importante, es que el empleado crea conciencia y resuelve problemas de interés.

Si asisten personas de otros departamentos será más fácil la comunicación interdepartamental, logrando mayor cooperación. Se fomenta la labor de equipo, se mejoran las decisiones, ya que se parte de varios puntos de vista facilitando la comunicación descendente.

5.- BENEFICIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada vez es más frecuente el fracaso de la administración tradicional, la cual fácilmente degenera en burocracia, frenando no solo la obtención de los objetivos de la organización, sino que limita también el desarrollo personal, social y político de sus integrantes, de tal suerte que es necesario modificar las estructuras tradicionales y conservadoras.

Una alternativa para lograr el cambio es precisamente el Desarrollo Organizacional, el cual es una atractiva arma para acabar con el enemigo de la organización, la burocracia.

Por lo anterior resulta cautivador el implantar un sistema de Desarrollo Organizacional, lo cual resulta de gran beneficio para la organización y sus integrantes.

Naturalmente cualquier organización que desee implantar el Desarrollo Organizacional, debe estar consciente que para tener un éxito total, en primer lugar necesitará un enfoque interdisciplinario (estructural, administrativo, técnico y psicosocial), y en segundo término una metodología cualitativa y cuantitativa mediante la cual se establezca y conserve un equilibrio tanto de las fuerzas internas como externas de la organización.

Cualquier organización que implante el Desarrollo Organizacional y que realmente lo efectúe de una forma positiva y efectiva podría obtener los siguientes beneficios, en los cuales estoy de acuerdo con el autor Luis Ferrer.

- 1.- Fomenta la discusión más abierta de los problemas y las relaciones.
- 2.- Despierta el interés en las posibilidades del cambio
- 3.- Ofrece nuevas opiniones para la acción
- 4.- Es flexible y fácil de adaptarse a cualquier grupo
- 5.- Inicia una participación del peso de la gerencia
- 6.- Puede utilizarlo un individuo, un pequeño grupo o uno grande
- 7.- La formación del compromiso del grupo para cambiar las metas y los pasos de acción

- 8.- Mejora las relaciones del trabajo
- 9.- Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajo intergrupales
- 10.- El proceso de la información tiende a modelar los conflictos internos , por consecuencia ayuda al grupo que participe a resolverlos
- 11.- Ayuda a los que tienen poca intervención en el grupo a que participen
- 12.- Generalmente vuelve la conversación a canales más productivos
- 13.- Fomenta nuevas ideas
- 14.- Produce una retroalimentación positiva y compromiso personal que ayuda a que el grupo se consolide
- 15.- Distribuye responsabilidad de la efectividad entre todos los participantes, en lugar de colocarla solo en el gerente
- 16.- Permite una amplia muestra de información, ideas y opiniones
- 17.- Fomenta la empatía y apoyo al grupo
- 18.- Da oportunidad a todos los participantes a influir en el curso de las horas siguientes
- 19.- Mejora el trabajo y es más eficiente
- 20.- Los trabajadores se sienten más amistosos, menos en guardia, más eficientes y dispuestos a cooperar

6.- LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las relaciones en los grupos se desarrollan y crecen desde la etapa de llegar a conocerse, hasta las etapas maduras del funcionamiento de toda la organización, donde se localizan las limitaciones, ya sea por que los de la alta gerencia o los trabajadores las promueven. Sin embargo, es difícil para el grupo darse cuenta, que se ha desarrollado y ha crecido, por que -- los criterios para juzgar el desarrollo no suelen estar bien definidos.

El observador-consultor puede ser sumamente útil para identificar - ante el grupo algunas de las formas como se ha de desarrollar y madurar.

Por lo que considero como limitaciones, se podrían enunciar las siguientes :

- 1.- No surten efecto en un grupo u organización conservadora
- 2.- para mucha gente, éstos métodos parecen sin sentido, inapropiados, desconcertantes, ridículos y hasta peligrosos
- 3.- Para algunos grupos, este método les parecerá muy atrevido y puede resultar más negativo que positivo
- 4.- Cuando este método es usado inapropiadamente, puede introducir un aire de farsa
- 5.- Los grupos formales consideran esto como un juego de niños

7.- FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para la implantación del D.O. dentro de una organización, es muy importante contar con la colaboración de todos sus integrantes, si es que deseamos que sea un éxito. Y es necesaria la colaboración de todos y cada uno de ellos, ya que uno de los principales objetivos del D.O. es el mejoramiento del clima organizacional y esto se puede realizar si se logra un cambio en la mentalidad de sus miembros, y estén preparados para hacer frente al reto de aumentar la eficacia organizacional.

Para lo anterior el Desarrollo Organizacional cuenta con seis fases en su aplicación.

7.1.- Fase ; educativa (4)

Es un seminario donde se agrupan de 20 a 60 personas, las cuales — desempeñan diferentes funciones dentro de una organización. Este grupo es seleccionado al azar, considerando sólo si la persona está de acuerdo en asistir al curso o no. Una característica más es que el jefe no debe estar con sus subalternos. Para que esta fase sea exitosa es necesario seguir las instrucciones a continuación.

1.- Se enseña a los participantes en que consiste el grid gerencial con el propósito de que identifiquen el estilo de la dirección de las autoridades que gobiernan la organización. Además se estudian los problemas de la organización en función de tres perspectivas, que son:

A.- Efectividad actual:

Se refiere a qué tan bien se hacen las cosas actualmente

B.- Flexibilidad:

Se refiere a la capacidad de la organización para variar a los cambios no previstos a corto plazo.

C.- Desarrollo:

Se refiere a la estrategia a largo plazo y aumentar la eficacia organizacional.

2.- Se analiza la excelencia empresarial en función de 4 orientaciones:

A.- Esfuerzos internos acometedores;

Se considera una acción de este tipo cuando la organización tiene - la capacidad de cubrir sus asuntos a través de sus propios recursos

B.- Esfuerzos internos defensivos:

Se refiere a las debilidades de la organización tratándo de corregirlas.

C.- Esfuerzos externos acometedores:

Se refiere a la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades del medio ambiente.

D.- Esfuerzos externos defensivos:

Se refiere a la capacidad de la organización para poder competir adecuadamente con otras organizaciones similares.

3.- Se analizan las funciones organizacionales en base a 5 factores:

A.- Recursos humanos:

Se refiere a todos los intentos encaminados a la efectividad en las personas que trabajan en la organización, tales como ascensos, salarios, relaciones sindicales, etc.

B.- Administración financiera:

Se refiere a todo lo relacionado con el presupuesto.

C.- Función de operación o producción:

Se refiere a aspectos tales como, control de calidad, índice de productividad, mantenimiento de equipo, etc.

D.- Mercadotecnia:

Todo lo relacionado con los clientes, propaganda, canales de distribución, etc.

E.- Investigación y desarrollo:

Se refiere a lo relacionado con la planeación, tales como: manejo de proyectos, conceptos sobre nueva producción, etc.

El grid gerencial esta compuesto por 72 ventanas con el propósito de estudiar los problemas que aqueja la organización en función de los 72 puntos que son el resultado de la combinación de las tres perspectivas, cuatro orientaciones, las cinco funciones y la empresa.

7.2.- Fase : Desarrollo del trabajo grupal (5)

Es la formación de grupos dentro de los cuales trabajan directivos, y cuyos miembros se concentran alrededor de un núcleo común de responsabilidades para resolver problemas dentro de la organización. Esta segunda fase consta de los siguientes puntos:

- A.- Debe haber buena comunicación.
- B.- Se ven cuales son los problemas del grupo para tratar de resolverlos.
- C.- Se ve qué estilo de dirección hay en ese grupo.
- D.- Se van a analizar otros problemas.

El mismo grupo va a dar posibles soluciones a los problemas que es lo que se llama: Modelo de Excelencia de Trabajo. Se van a plantear objetivos y después de obtenerlos se plantean otros más y se tienen que tomar muy en cuenta los resultados obtenidos.

7.3.- Fase : Desarrollo intergrupal (6)

Es el orden y efectividad de las organizaciones de los que constan los departamentos, divisiones y secciones, en la cual se dividen para una mejor actividad común.

Se va a realizar una comunicación interdepartamental de acuerdo con las funciones que desempeñan los diversos departamentos y su relación interdepartamental.

7.4.- Fase : Diseño de un modelo estratégico ideal (7)

Es la aportación de la compañía, de conceptos y conocimientos de la lógica colectiva, esenciales para cambiar de un método evolucionario o revolucionario a un modelo de desarrollo sistemático.

(5) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. pag. 91

(6) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. pag. 98

(7) BLAKE/MOUTON. Op. Cit. pag. 106

Se van a reunir los altos directivos de una organización con el propósito de encontrar un modelo ideal del funcionamiento de la organización. Para este efecto estudian las seis áreas de la organización con el fin de encontrar problemas en cada área y dar una solución grupal a los problemas.

Las áreas problema de la organización son seis:

- 1.- Recursos humanos
- 2.- Administración financiera
- 3.- Producción
- 4.- Mercadotecnia
- 5.- Investigación y desarrollo
- 6.- Empresa

La reunión de los dirigentes de la organización puede durar de una semana a un año, dependiendo de la magnitud de la organización y el grado de problemas de la misma. Para diseñar el modelo los directivos estudian diferentes autores expertos en cada una de las áreas, para tal efecto el agente de cambio servirá de guía para el grupo. Una vez que los directivos han analizado y estudiado los diferentes aspectos de la organización tratan de formarse un esquema de la situación actual, haciendo un trabajo en equipo, mediante el cual se va a discutir la alternativa de acción.

Por último, después de haber creado un modelo estratégico ideal tratan de contestar a la pregunta de si el modelo beneficia realmente a la organización.

Una vez que se tiene el modelo ideal se somete a crítica a otros miembros directivos de un nivel inferior al grupo directivo; y este es estudiado, ensayado y evaluado por los jefes de menor nivel.

7.5.- Fase : Ejecución del modelo estratégico ideal (8)

Es el ajuste que se lleva a cabo a través de la distribución en equipo de los jefes de departamento, hasta llegar al nivel operario, los cuales van a estudiar el modelo estratégico ideal creado con anterioridad por

los altos directivos de la organización. En esta fase se pretende que la compañía se ajuste a las propiedades del modelo estratégico ideal. Los equipos de trabajo se integran en función de un criterio determinado anteriormente por los directivos de la organización. Los criterios pueden ser:

- Por línea de producción
- Por distribución geográfica
- Por gastos y utilidades

Se nombra un número determinado de equipos de trabajo y un coordinador de la fase, el cual debe ayudar a los grupos de planeación a organizarse y adquirir conocimientos acerca de mercadotecnia, creación de sistemas, investigación de operaciones, etc.

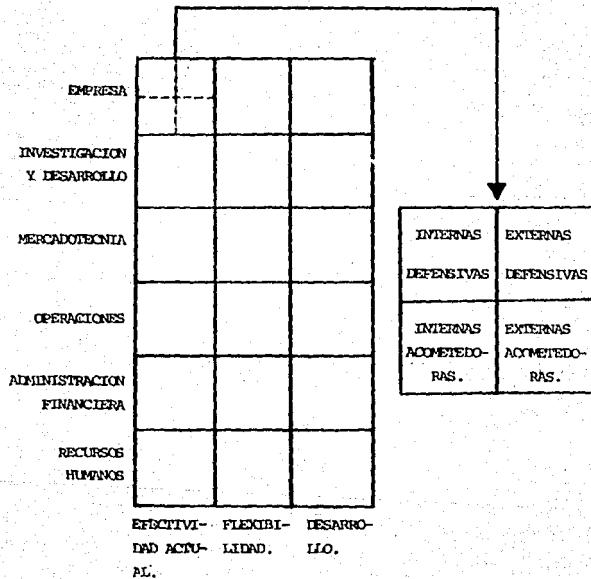
La estrategia a seguir en este caso consiste en que cada grupo o equipo trabaja por separado analizando sus actividades desde el origen del producto hasta el final.

El trabajo real de los grupos esta en función de las características de la organización. Blake y Mouton sugieren el cuadro de excelencia empresarial para aplicarlo a la organización.

7.6.- Fase : Evaluación del proceso (9)

Es una forma de ver los resultados y establecer nuevos objetivos. En esta fase se identifican las barreras que impidieron obtener los resultados deseados. La gerencia asume e interpreta los datos y los hace del conocimiento de todos los miembros de la organización.

La crítica se hace en otras etapas, pero en esta última fase es donde se resume e interpreta. En esta fase la organización evalúa la situación actual con el modelo de excelencia empresarial.

CUADRO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

CAPITULO II

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.- Fundamentos

- 1.1.- Escuelas de la administración
- 1.2.- Ciencias del comportamiento
- 1.3.- Psicología industrial
- 1.4.- Teoría de sistemas

2.- Procesos de transición

- 2.1.- Agente de cambio
- 2.2.- Intervenciones del agente de cambio
- 2.3.- Formas de intervención en los sistemas

1.- FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1.- Escuelas de la administración

Para entender un área del conocimiento humano, se requiere acudir a las fuentes históricas, para que nos permitan obtener un panorama general - de sus orígenes y desarrollo. La ciencia administrativa tiene especial importancia, ya que el cambio en los modos de producción ha traído como consecuencia inmediata su desarrollo. Aunque la administración como una serie de procedimientos y técnicas ha existido desde que aparece el hombre en la tierra, es a partir del capitalismo iniciado con la revolución industrial que comienza a sistematizarse su estudio y a utilizar elementos científicos en su aplicación, hasta llegar a lo que ahora llamamos Desarrollo Organizacional, tema de este estudio.

Este trabajo presenta características propias de las etapas del desarrollo de la sociedad. Desarrollo el cual se ha venido realizando mediante la modificación de las fuerzas productivas.

La revolución industrial ha sido la marca del cambio en la fuerza - del trabajo y su desempeño. Sin embargo, las consecuencias no sólo fueron - de carácter industrial, sino que tuvieron un fuerte impacto social, económico, intelectual, técnico y político; dando como resultado las primeras organizaciones que surgen bajo dos modalidades:

a) Descentralizadas:

Concentran el trabajo de un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una unidad fabril sus productos para ser sometidos a un último proceso.

b) Centralizadas:

Refinen bajo el mismo techo a grupos de obreros que de hecho se encuentran acuartelados, que incluya honorarios para las labores la comida, el rezo y el sueño.

El período que precede a la revolución industrial se caracteriza - por una apacible vida rural y pequeñas ciudades con escasos y lentos -

indicios de progreso en la que los cambios se generan en períodos prolongados y es cuando se genera la acumulación de capitales a través del comercio y la usura.

El aumento del comercio trae como consecuencia el desarrollo de las ciudades como cuerpos organizados con un alto grado de independencia económica y política. En este período la administración era una técnica del sentido común, orientada por valores morales, y su estudio no era sistematizado, ni regida por principios científicos, no obstante es evidente la necesidad de manejar mayores volúmenes de mercancías, dinero, trabajadores, almacenes, etc.; se sentaban las bases para su desarrollo.

Los grandes inventos e innovaciones, convierten al hombre de alguien que expresaba creatividad, en alguien que se le asigna una parte del proceso, formando una rutina. Es en este momento cuando nace el administrador como medio para racionalizar el rendimiento de los factores de la producción, fungiendo también como intermediario y representante de los patrones, y es cuando se ocupa de desarrollar formas más eficientes de rendimiento de los recursos humanos.

La administración es en sí un medio que utilizando técnicas e instrumentos científicamente desarrollados trata de aumentar la producción a costa de un ritmo más acelerado y eficiente por parte del trabajador.

Como consecuencia de la situación prevaliente surgen pensadores, que ante la gravedad de las circunstancias, proponen soluciones e ideas que mejoraran el clima de trabajo, la distribución de la riqueza, etc., tales como las de :

Roberto Owen ("El libro del nuevo mundo moral") donde se proponen modelos de sociedad colectivista, siendo su principio general "La búsqueda de la felicidad de todos, como objetivo final alrededor del cual serán fundados y construidos los núcleos sociales, y esto será extensivo a toda la sociedad", propone además una serie de reglas tendientes a promover y lograr el bienestar de todos.

Louis Blanc enfoca su obra de "La organización del trabajo", hacia el análisis de la miseria existente, la irracionalidad del sistema social y hace énfasis en las consecuencias de la "competencia", como principal elemento deshumanizador de la sociedad. Considera que había que atender al gobierno como único fundador de las fábricas sociales que reglamentarían los estatutos de éstas.

El desarrollo del pensamiento administrativo a través de sus diferentes etapas, forman un todo interrelacionado, por lo que tratar de clasificarlo reduce la objetividad de un medio mas profundo, sin embargo para efectos de este estudio se adopta la clasificación que proponen los licenciados en administración: Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua en su libro "Orígenes y perspectivas de la administración", así como las ideas que aporta el doctor Miguel Bernal "El factor humano en la organización", editado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Escuela Científica de Taylor y Fayol

El movimiento estaba encaminado a sistematizar prácticas de dirección, investigación científica y métodos de control en la organización industrial. Taylor veía a la empresa en general muy desorganizada y en síntesis proponía :

- 1.- Determinar científicamente lo que cada operario debería hacer , analizando cada trabajo microseccionalmente.
- 2.- Adiestrar al operario en función al número limitado de movimientos que deberían realizar.
- 3.- Dividir el trabajo y su responsabilidad.
- 4.- Otorgar incentivos monetarios basados en la producción de cada operario.
- 5.- Una organización de tipo funcional en la cual cada supervisor - tuviera autoridad directa sobre una determinada actividad.

Estos métodos sólo explotaban al trabajador más de lo que le beneficiaban, y aunque en su época estos dieron resultados, que sirvieron de base para la producción masiva, y originaron desarrollos, es evidente que Taylor

no prestó atención a los aspectos sociales de los trabajadores en la empresa, ni a la satisfacción que el hombre debe tener en su trabajo. No se reconocía al trabajador como dueño de una personalidad íntegra y ponía sus fuerzas en la disciplina y control. El trabajador era visto como individuo aislado, no considerando sus relaciones con el resto del grupo y como parte integrante de él. Existía el divorcio entre la planeación y la ejecución, lo que llevó a la formación de dos grupos: la élite, gente inteligente y preparada que planea; y las masas de trabajadores apáticos, que deben limitarse a seguir instrucciones, impidiendo esto que los trabajadores participen y estén integrados en la organización.

Henry Fayol logró concentrar una serie de ideas que identificó como comunes en las organizaciones, sin importar su tamaño y finalidades.

Sus aportaciones fueron:

- 1.- Definición de áreas funcionales de una organización.
- 2.- Proceso administrativo
- 3.- Desarrolló una serie de principios administrativos, que aún en la actualidad conservan su relevancia y profundidad.
- 4.- Propuso un perfil del administrador
- 5.- Hizo énfasis en la necesidad de aplicar los conocimientos administrativos no solamente a la empresa, sino en el estado, en la familia, y en general en todo grupo organizado, dado que ésta - necesidad era general.

Escuela Humano Relacionista

En la década de 1920 se desarrolló un gran interés entre los investigadores por estudiar problemas de fatiga, la duración de la jornada de trabajo, los períodos de descanso, las condiciones de trabajo, tales como: el ruido, la iluminación, ventilación, temperatura. Se deseaba buscar la relación entre todos estos factores y el rendimiento o productividad de los trabajadores.

Estas investigaciones se consideran importantes, pues dieron las bases para un gran cambio en las relaciones de la empresa y los trabajadores.

A partir de esto se comenzó a ver al trabajador, ya no de manera individual ni como parte de una máquina, sino como un miembro de un grupo y como persona humana, con sentimientos y emociones. Es así que la organización da importancia a los problemas de personal, lo mismo que del grupo de trabajo, - del funcionamiento adecuado se relacionó con aumento en la productividad.

No obstante los cambios ocurridos, se consideraba que debía de existir una diferencia entre las actividades de planeación y la ejecución, ya - que no se consideraba que los trabajadores en todos los niveles tenían capacidad y potencial suficiente.

Escuela Estructuralista

La diferencia fundamental de esta corriente con relación al pensamiento científico y de relaciones humanas, es el análisis que se efectúa - del medio ambiente social, y su íntima relación con la organización.

Las características principales de esta corriente son:

- 1.- Analiza los elementos formales e informales de la organización, y la relación existente entre ambos.
- 2.- Analiza, dirige y estudia a todos los niveles de la organización
- 3.- Estudia todo tipo de estímulos: materiales, sociales, ambientales, su interdependencia e influencia mutua.
- 4.- Estudia las relaciones, intercambios e influencia entre la organización y su medio ambiente, analizando y definiendo los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de una organización, relacionados íntimamente con el medio social, tomando en cuenta las influencias del medio ambiente y no solamente como - problemas internos generados dentro de la organización
- 5.- Efectúa un análisis de todo tipo de organizaciones: productivas de lucro, sociales, políticas, etc., a fin de realizar un análisis comparativo entre las organizaciones y el medio social, y - la relación de éstas entre sí.

Otro factor en el cual hacen énfasis los autores estructuralistas es en su teoría de conflictos, dentro de la cual desarrollan una serie de técnicas y procedimientos que auxilian a los administradores a evitar y suavizar los conflictos dentro de la organización.

Escuela Neo-Humano Relacionista

En los últimos años, a través de las contribuciones de Abraham Maslow, Peter F. Drucker, Chris Argyris, Harold Leavitt, Frederick Herzberg, Douglas Mc. Gregor, M. Haire, Edgar H. Schein, ha surgido un punto de vista en el que está implicado un nuevo cambio en las relaciones de la empresa y de sus trabajadores. Todo parece indicar que el cambio apenas se está insinuando, especialmente en nuestro medio, en el que las "novedades" nos llegan con un considerable retraso.

El desarrollo de la administración y los cambios que se suscitan en esta escuela, se pueden percibir en los estudios y opiniones de algunos autores, tales como:

Peter Drucker.

El cambio implica localizar los objetivos fuera de la compañía y adoptar una política de administración por objetivos y auto-control.

Douglas Mc. Gregor.

Considera que las suposiciones básicas de los administradores que servían de fundamento a una política de control y dirección, deben renovarse y adoptar suposiciones más realistas que sirvan de base a una filosofía de integración y auto-control.

Chris Argyris.

Encuentra que la estructura de la organización formal y ciertos sistemas de control derivados de las teorías clásicas, presentan un serio inconveniente para el desarrollo de los recursos humanos que más adelante trataremos con amplitud.

Raymond E. Miles.

Nos presenta un "modelo de recursos humanos", que pone en duda la teoría clásica del control y nos descubre que al parecer los ejecutivos de las compañías adoptan dos enfoques distintos en cuanto a la participación, uno que debe ser aplicado por los jefes, para con ellos y otro que ellos deben aplicar a sus subalternos.

Edgar Schein.

Propone su hipótesis del "hombre complejo" y recomienda una gran sensibilidad de parte del gerente para diagnosticar los motivos de sus subalternos y ajustar sus estrategias a la situación existente.

Esta nueva escuela surge como una respuesta dentro de las teorías clásicas que representan un serio inconveniente para el desarrollo adecuado de los recursos humanos.

El alto desarrollo de las fuerzas productivas, el alto nivel de la conciencia de los trabajadores, hacen necesario al administrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el control de las organizaciones modernas cada día más complejas y de mayor tamaño como resultado de las tendencias monopolísticas. Así, al perder la autoridad su fuerza, como elemento creativo, se hizo necesario crear toda una nueva corriente que desarrollara elementos más sutiles para ejercer el control, de ahí el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

Es muy notorio que a través de la evolución "del pensamiento administrativo" han existido cambios y diversos enfoques del desarrollo de las relaciones de la producción, que de una u otra manera, tienen que responder a las necesidades y conflictos que plantean dichas relaciones, aunque las soluciones que se proponen no sean precisamente las más adecuadas a nuestras necesidades.

En el ámbito nacional, nos damos cuenta de que las aportaciones dadas por los autores mexicanos, no son suficientes, por lo que nos vemos --

constantemente en la necesidad de hacer adaptaciones de las investigaciones realizadas en otros países no totalmente acordes con el nuestro, sin embargo, esas circunstancias abren un amplio campo al estudio del Desarrollo Organizacional, a fin de realizar una adecuación de la teoría a la práctica.

1.2.- Ciencias del comportamiento.

La administración guarda estrechas relaciones con las ciencias del comportamiento, las cuales contribuyen para su mejor comprensión y funcionamiento. A través de estas ciencias se estudia la conducta de las personas - tanto individual, como en sociedad.

A continuación definiré las ciencias del comportamiento y sus aportaciones a la administración.

PSICOLOGIA. (10)

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano a través del análisis de ésta y los elementos que la componen: aprendizaje, memoria, percepción, motivación, etc. Pero no tan sólo se enfoca a los efectos (conducta), si no también a las causas que los generan.

Desde siempre el hombre ha aspirado a conocer y a predecir el comportamiento y reacción de las personas ante determinadas situaciones, a fin de propiciar aquellas que considere convenientes. La psicología utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano; medir las actitudes y habilidades. En la actualidad esta ciencia ha contribuido en el área de la administración en lo relacionado con la motivación, conflictos, frustración, selección de personal, etc.

La aplicación de la psicología en el campo de la administración es la de adaptar e integrar a los recursos humanos a la organización y al mismo tiempo, señalar las necesidades de las personas para que éstas sean satisfechas, y así cooperen con ella.

(10) SIEGEL LAURENCE, Op. Cit. pag. 26

SOCIOLOGÍA. (11)

La sociología es la comprensión y aplicación científica de la realidad social, es decir, interrelaciona aspectos de la realidad y busca las relaciones entre política, religión, cultura, economía, arte, etc. Lo que da a la sociología un criterio totalizador, considerando a la sociedad como un todo, como un marco bajo el cual existe y se integran las instituciones, comunidades e individuos.

Es así, que la sociología es la ciencia que se ocupa del hecho de la sociabilidad del hombre como un aspecto de su ser y existencia, atendiendo, a las distintas maneras en que los hombres se agrupan o se relacionan, tratando de explicar las causas, manifestaciones y consecuencias de estas relaciones. Las aportaciones de la sociología a la administración han sido:

- Lo que se refiere a la formación de grupos formales e informales que se desarrollan dentro de la organización.
- Análisis de autoridad
- Análisis de liderazgo

ANTROPOLOGÍA. (12)

La antropología es una disciplina cuyo objeto de estudio es el hombre mismo y sus obras, sin limitaciones de época ni lugar.

La antropología considera una multitud de cuestiones distintas y aparentemente indiferentes, que tanto pueden referirse al lenguaje, como a la estructura física, las costumbres y la organización política de cualquier grupo humano, además de sus obras, su religión, y todos los aspectos imaginables. Además estudia el comportamiento y la evolución de la cultura de la sociedad, las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., todo esto sirve a la administración para entender mejor las formas del comportamiento de los grupos.

(11) GAY MARTI JOSE. Op. Cit. pag. 11

(12) GAY MARTI JOSE. MUSTIELES JORGE. Op. Cit. pag. 129

DERECHO. (13)

Es una forma objetiva de la regulación de la conducta humana que -- tiene además como características la de ser social, bilateral, externa, heterónoma y coercitiva.

Se refiere al conjunto de normas políticas que rigen las relaciones humanas en una sociedad. Básicamente han plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

ECONOMIA. (14)

Se refiere a las diferentes formas de producción y distribución de -- bienes escasos que se den en las diferentes sociedades. La administración -- ha usado términos como: mercado de trabajo, oferta y demanda, etc., y como se puede aprovechar de una mejor manera los recursos para producir bienes y servicios. Igualmente los estudios en la demanda de mano de obra, impacto -- de los salarios sobre la producción, los costos y sobre la inflación a contribuido en gran medida en la administración.

MATEMATICAS.

Las aportaciones de las matemáticas a la administración han sido su -- mamente valiosas, por ejemplo: la programación lineal y transporte han sido aplicados a la administración de la producción, de recursos humanos etc.

GEOGRAFIA. (15)

La geografía estudia la distribución de la población del mundo y la -- influencia que tienen en la sociedad los factores físicos: clima, relieve, -- hidrografía, etc.

Como futuro profesionalista en administración de empresas se necesita -- tener un conocimiento de las relaciones humanas, para que la actuación sea más consciente, inteligente y cercana al éxito.

(13) SOTO ALVAREZ CLEMENTE. Op. Cit. pag. 29

(14) y (15) LEON HUMBERTO MANUEL. Op. Cit. pag. 110

Además, si se desea el cambio se debe estar consciente de la diferencia que existe entre aceptar el cambio sin reflexionar y promover inteligentemente la renovación.

1.3.- Psicología industrial.

La psicología industrial estudia el comportamiento del elemento humano individual de acuerdo a un contexto organizacional. Esta ha realizado investigaciones acerca del equilibrio dentro de la organización, ya que se requiere de una dirección efectiva en todos los niveles, así la psicología industrial apoya el Desarrollo Organizacional de acuerdo a las teorías siguientes en que proporciona soluciones a conflictos internos de acuerdo a las necesidades de equilibrio de la organización.

Teoría de la equidad

Esta propone que la causa de la tensión entre entre los objetivos de los individuos y la organización es la discrepancia que se observa entre el valor de los resultados que la organización suministra a todos sus elementos y las aportaciones exigidas al empleado. Las aportaciones del empleado en la organización pueden ser: tiempo, esfuerzo, habilidad, conocimiento, entrega, inversión en educación, etc. Las aportaciones de la organización pueden ser de tipo económico, además de dar la oportunidad de lograr el desarrollo y el dominio personal, una estructura social con la cual poder identificarse, un amarré psicológico en ocasión de cambios sociales acaerados.

Teoría de afiliación en grupos

Estas se basan en la necesidad de los empleados de asociarse con otras personas y a participar en un grupo social. Es decir, la organización requiere que cada elemento participe y sienta que esa participación se haga efectiva en cada uno de los niveles de actividad de la organización, está conectado tanto a nivel inferior como a nivel superior, de una forma de "espiga de conexión" que proporcione se facilite la comunicación en ambos niveles y se reduzcan los pasos necesarios para llevar la información a los niveles superiores.

Teoría de la naturaleza del hombre

Estas se basan en la necesidad de un grupo a afiliarse con un grupo social.

Cualquier estructura organizativa incluye ciertas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre, como las propuestas por Douglas Mc. Gregor :

Teoría "X"

Actitud hacia el trabajo:

Al hombre le desagrada el trabajo inherente y lo evita siempre que pueda.

Incentivos:

Coerción, la dirección y la amenaza del castigo.

Supervisión:

El hombre prefiere la dirección y evita la responsabilidad; tiene pocas ambiciones.

Teoría "Y"

Actitud hacia el trabajo:

El esfuerzo para trabajar es tan natural al hombre como lo son el jugar y descansar.

Incentivos:

El hombre pondrá en práctica la autodirección en caso de estar comprometido con los objetivos.

Supervisión:

El hombre busca la responsabilidad y la oportunidad de ejercer una acción independiente y creativa.

Haciendo a un lado las diferencias individuales, la importancia de este tipo de comparación está en que atrae la atención hacia una causa potencial de conflicto entre la organización y sus empleados, y sugieren una solución. El conflicto surge cuando la organización o hace caso omiso de las necesidades de los empleados, o bien hace suposiciones y engaños al respecto. La solución consiste en aumentar la eficiencia de la organización, prestando la debida atención a las necesidades de los empleados y disponer la estructura de tal manera que dichas necesidades se puedan satisfacer dentro de la propia organización.

1.4.- Teoría de sistemas

Calificar algo como un sistema es concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan entre sí. La administración así como cualquier aspecto de la vida, es un sistema.

Toda la empresa, los departamentos que la forman y la administración misma constituyen un sistema. De igual manera los proyectos y planes administrativos son sistemas cuyos componentes son las personas, la autoridad, la información, los mercados, los clientes, las materias primas y las instalaciones.

Los psicólogos sociales consideran la administración como un subsistema del sistema social, que es un conjunto de fuerzas y elementos sociales interrelacionados, apoyados en las actitudes observadas, creencias, motivaciones y expectativas de las personas.

¿ QUE ES UN SISTEMA ?

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada según cierto plan o esquema. (16)

Características de los sistemas:

- a) Todo sistema o bien es parte de otro más grande o bien abarca varios sistemas
- b) Todo sistema ya sea físico, biológico o social, persigue un objetivo específico, para lo cual contribuyen todas las partes. Sin este objetivo común, las interrelaciones carecerían de sentido.
- c) Un cambio en alguna de sus partes causara cambios en las otras.

La misma administración constituye un sistema, ya que reconoce un complejo de relaciones formales y sistemáticamente organizado, y por otro lado, reconoce la existencia de sistemas y subsistemas.

(16) KOONTZ HAROLD; O'DONNELL CYRIL. Op. Cit. pag. 9

A continuación hablaré de los diferentes tipos de sistemas, con el propósito de lograr una mejor comprensión y clasificación de la organización, ya que ésta, en un momento dado puede considerarse de cualquier tipo o bien tomar características de varias.

Sistemas determinísticos:

Son aquellos cuyo comportamiento puede describirse con toda certeza

Sistemas probabilísticos:

En este tipo de sistemas no puede describirse o predecirse su funcionamiento y existe incertidumbre al respecto.

Sistemas abiertos:

Se entiende que un sistema es abierto cuando existe relación o transacciones de carácter permanente entre él y su medio ambiente, y este puede influir sobre él.

Sistemas cerrados:

En estos sistemas no existe relación o intercambio alguno entre él y su medio ambiente.

La condición de sistema abierto es propia de la organización, ya que en un sistema cerrado ninguna empresa podría hacer planes ni fijar objetivos. No se puede pasar por alto la influencia y condiciones externas como son: la tecnología, regulaciones, la competencia, el mercado, etc. La ventaja de enfocar como un sistema algún aspecto o problema, es que se puede observar con mayor claridad el comportamiento de cada uno de los elementos que lo forman, las variables críticas y las relaciones que existen entre ellas, así como la relación que tiene con otros sistemas.

El Desarrollo Organizacional es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de las relaciones funcionales e interpersonales dentro de la organización. El Desarrollo Organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas. En los cambios futuros de los planes en el organismo, por su índole, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio. El desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (o principios), procesos (o trámites), y tecnología.

2.- PROCESOS DE TRANSICION

Los cambios acelerados que se operan en nuestra sociedad han afectado a las instituciones sociales, las cuales se enfrentan a innovaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc.

Las instituciones no pueden resistir la rapidez del cambio, mucho - menos cambiar a la par con él sin alteraciones fundamentales, de la manera de como manejar su ambiente y del modo de dirigir las operaciones principales de la empresa.

El Desarrollo Organizacional surge como una respuesta a las exigencias del cambio causadas por el ambiente que afecta a los organismos desde su interior y/o exterior, dado que para sobrevivir se supone que es un sistema abierto.

La tarea administrativa moderna consiste en hacer frente a los cambios. La gerencia es el organismo a través del cual penetran todas las modificaciones en nuestra sociedad, y es el órgano que ha de contener con el medio al que se ha impuesto un impulso perturbador. La asimilación del cambio trae implícito un proceso que exige la participación directa y adiestramiento de los interesados en efectuarlo. El proceso del cambio está constituido en tres pasos:

- 1) Descongelamiento de los hábitos antiguos.
- 2) Introducción de nuevas conductas.
- 3) Recongelamiento del nuevo equilibrio.

El proceso afecta a las estructuras establecidas y por ende al proceso administrativo, ya que al iniciar las fases del cambio será necesario efectuar un análisis de la supervisión para estudiar los diversos factores a los que se enfrentaría el organismo al realizar las modificaciones, estudiando a su vez los pros y los contras de integrar a la estructura una nueva persona que en base a sus experiencias funja como consultor o bien tomar la alternativa de que dicha persona pertenezca ya al sistema.

Una vez que se han estudiado y analizado las diferentes alternativas a seguir en la asimilación del cambio, procederemos a establecer ----

relaciones con la persona adecuada que dirija y lleve a cabo el proceso, es decir, mediante la integración el consultor dotará al organismo no tan solo de los sistemas mecánicos necesarios como son los procedimientos técnicos, métodos administrativos, etc., sino también aquellos valores y sentimientos inherentes al individuo y al grupo.

2.1.- Agentes de cambio.

"Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita de un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actividades y alternativas que deben tener a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución.

Esto es precisamente lo que acontece en el Desarrollo Organizacional, y por lo que es necesario contratar a una persona llamada consultor para que asista a los miembros, llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trate de solucionar el Desarrollo Organizacional". (17)

Llamamos agente de cambio al consultor que asiste o ayuda a una persona, un pequeño grupo, o bien un organismo, para diagnosticar los problemas que proceden de los procesos, interviniendo en los trámites del cambio y no tan solo haciendo recomendaciones en el sentido tradicional.

Las habilidades que requiere un consultor interno (forma parte del sistema) o externo (no forma parte de la estructura de la empresa) para ser efectivo son:

1. Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro, y no muy científico y organizado.
2. Ineresarse por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
3. Inspirar confianza.
4. Ser un investigador objetivo.
5. Definir objetivamente los problemas y diagnosticar los basados en la realidad.

(17) MARGULIES Y RAJA. Op. Cit. pag. 139

6. Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
7. Ser especialista en las ciencias del comportamiento o conducta, con sólido conocimiento en el análisis organizacional.

2.2.- Intervenciones del agente de cambio.

El agente de cambio interviene en un sistema (organización) cuando éste lo requiere de manera de consultor, para resolver algún problema real o potencial.

Se pueden considerar a las intervenciones desde dos puntos de vista diferentes. Las intervenciones en el sistema de organización y lo que significa intervenir en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado. En el primer caso, una vez que el proceso de Desarrollo Organizacional se ha iniciado, tienen lugar modificaciones dentro de la organización, por ejemplo: la recopilación de datos, es una manera de intervenir en el sistema. En el segundo tipo de intervenciones, es el fruto de la elaboración de planes que sigue una fase de diagnóstico, cuya finalidad consiste en resolver dificultades, retirar obstáculos, y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización.

2.3.- Formas de intervención en los sistemas.

La forma de intervenir en el sistema constituye un aspecto nuevo en las actuales organizaciones, cuya finalidad consiste en efectuar investigaciones tendientes a la detección del problema imperante en la estructura.

A continuación se presentan algunas formas de intervención en los sistemas:

Métodos de laboratorio o grupos "T"

Es una técnica de dinámica de grupos constituidos por 12 a 15 personas que con la ayuda de un instructor especializado se van a reunir de 12 a 30 horas. El grupo en estas sesiones, aprende a conocer sus propias necesidades, valores y a la vez aprende las de los demás.

Estos grupos poseen las bases para el proceso de cambio de las personas y su crecimiento, para capacitar a la gente importante en el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, y también es útil para excitar la imaginación y para abrir los ojos a otras maneras de trabajar mejor.

Características:

- Relativamente no está estructurado, es decir, procede sin metas - definidas con claridad, sin reglas o procedimientos, sin agenda o papeles de los miembros.
- Aquí y ahora, los datos personales e interpersonales se orientan a la conducta "aquí y ahora".
- El tema del grupo se refiere a que se puede hablar del grupo general o bien de cualquiera de sus miembros.
- Retroalimentación, en el grupo "T" se aprende a dar y a recibir ayuda a través de reflejar con palabras la actitud de los miembros del grupo.
- Los instructores actúan como facilitadores y establecedores del clima.

Personas que deben asistir:

- Las personas que ocupan las posiciones clave, especialmente en las organizaciones que están planeando trabajar con el Desarrollo Organizacional.
- Las personas que desean firmemente asistir.
- Las personas que estén listas para el crecimiento personal.
- La asistencia debe ser totalmente voluntaria.

Cuando son eficientes los grupos "T" también aporta a los sujetos la oportunidad de aprender lo que es la índole del funcionamiento eficiente de los grupos. Puede aprender a formar un grupo que conquiste metas eficientes con el máximo costo humano que sea posible.

Solución de conflictos.

Los conflictos surgen cuando existe un choque de experiencias

puestas, las cuales se pueden presentar en cualquier nivel de la organización. Los conflictos se pueden presentar de dos maneras:

Conflictos a nivel personal.

Este tipo de conflictos surge cuando existen diferencias de trabajo ya sea en los métodos de trabajo, valores o diferencias no resueltas en los estilos de trabajo.

Conflictos en el nivel de intergrupos.

Surgen entre grupos en los que existe interdependencia para llevar a cabo sus tareas. Los conflictos pueden surgir por las siguientes causas:

- Existen diferencias no resueltas para definir metas y métodos en la conquista de sus objetivos.
- cuando los grupos realizan funciones que no les corresponden.

Cuando los conflictos no son resueltos, pueden crear costos en la producción de los recursos humanos y a la misma organización. Los sujetos experimentan tensiones y descontento, de tal manera que tienen poca utilidad funcional para la organización. No obstante los conflictos pueden ser fructíferos, de hecho pueden resolver problemas y crear sentimientos de colaboración entre las personas. cuando existe un esfuerzo por parte de los sujetos para lograr mejores relaciones y se mantenga una comunicación abierta el conflicto puede ser aprovechado y estimulante.

Para reducir los conflictos Sherif Muzafer nos plantea la introducción de metas super ordenadas definiéndolas como "aquellas metas altamente atractivas y precisas para los miembros de dos o más grupos en conflicto, pero que no pueden lograrse mediante los recursos y energías de cada grupo -- por separado".

Cuando los grupos interactúan en una serie de actividades que tienen como fin lograr metas comunes y que les son atractivas, se tendrá como resultado la integración y cooperación de los grupos para obtener una mejor coordinación en la realización de las tareas.

CAPITULO III

INVESTIGACION EN LA BANCA AGROPECUARIA

- 1.- Antecedentes estructurales
- 2.- Antecedentes financieros
- 3.- Antecedentes de Recursos humanos
- 4.- Situación actual de la estructura organizacional
- 5.- Situación financiera actual
- 6.- Situación actual de los recursos humanos

1.- ANTECEDENTES ESTRUCTURALES

La Banca Agropecuaria que ha de servir como marco de referencia para la presente investigación, ha tenido que involucrarse, a través de la historia en el dinamismo que el país ha tenido en su desarrollo. Creándose — con esto un fenómeno que ha exigido una constante adecuación de su estructura orgánica, denominación social, capital, etc. Con el fin de hacerla congruente con su ámbito de operación y sus objetivos institucionales.

En el año de 1983, como consecuencia del crecimiento de los últimos años, mismo que no había sido respaldado por un desarrollo paralelo de su estructura y sus sistemas, ocurrían problemas como:

- Aislamiento de cada una de las áreas componentes de su estructura
- Duplicidad de funciones.
- Incongruencia de funciones.
- Carencia de planeación integral.
- Falta de identificación e integración del personal con la empresa y entre ellos mismos.

La Banca Agropecuaria hace un esfuerzo por cambiar la estructura — imperante de sistemas naturales a sistemas planificados, con la finalidad — de modificar la estructura orgánica y funcional de la institución, para lograr el eficiente cumplimiento de sus objetivos fundamentales, asegurando — la confianza de su clientela, y mejorando la eficiencia en la operación y servicio. Los cambios estructurales y funcionales debían cumplir con las — promesas siguientes :

- A.- Agrupar las funciones en grupos homogéneos.
- B.- Sistematizar los conjuntos de funciones a fin de establecer flujos de actividades dinámicas y ágiles.
- C.- Concentrar los conjuntos de funciones sistematizadas en una misma.

Lo anterior pudo lograrse analizando las funciones genéricas que el banco tenía, dado su peculiar entorno. Estas son las siguientes:

- Canalizar los recursos financieros hacia el sector rural.
- Coadyuvar a la coordinación con las diferentes dependencias del sector agropecuario, a la organización y capacitación de los productores sujetos de crédito de la institución.
- Propiciar el mejoramiento tecnológico de la producción agropecuaria y agroindustrial, mediante la asistencia técnica y el crédito supervizado.
- Fomentar el ahorro en el sector rural, principalmente y del público en general.

Para que estas funciones pudieran ser desarrolladas con eficiencia se requería del apoyo de funciones generales y de funciones tecnológicas específicas.

Todo este proceso debía realizarse en apego a las normas preestablecidas, por lo que resultaba necesaria una área que vigilara y controlara el cumplimiento de dichas normas para evitar que hubiera desviaciones. Esto era el control.

Por otro lado para asegurar su permanencia el banco requería de programas de investigación tendientes a su continuo mejoramiento, a esta función se dió el nombre de apoyo.

Para poder llevar a cabo las funciones operacionales propias de la actividad del banco, era necesario desarrollar funciones que proveían a las áreas operacionales de los recursos y servicios necesarios, mismos que son:

- Informar y conocer rápidamente las operaciones registradas, lo que se consiguió con la ayuda de los procesos de cómputo.
- Manejo adecuado de los fondos económicos para garantizar la solvencia y la estabilidad.
- Registrar contablemente los movimientos financieros del banco en forma sistemática y cronológica, ordenada y oportuna, con el fin de mostrar e interpretar la situación económica de la organización.
- Auxiliar a todas las áreas en el aprovisionamiento y administración de los elementos humanos y materiales para el desempeño de sus actividades.

- Capacitar al personal para mejorar tanto su acervo cultural, como se destreza operacional, a fin de incrementar su productividad

Todo esto se suscito con el fin de adaptar al banco a los cambios que se efectuaron de acuerdo a una planeación anticipada que evitaría entropía, por lo que resultaba necesario que todas las actividades debían ser coordinadas y encausadas dentro de los lineamientos generales marcados por la dirección.

Estos conceptos de reagrupamiento de funciones, se expresan en el esquema del cuadro 1.

Si se identifican las actividades con las funciones que dan cumplimiento, se pudo establecer un organigrama que marcaba claramente los lineamientos descritos (Organigrama 1), en el cual aparecen el agrupamiento definitivo de funciones y sus niveles de autoridad correspondientes, así como los responsables de cada función.

De las consideraciones anteriores del análisis del organigrama, se deduce que el banco contaba con los siguientes niveles jerárquicos:

Primer nivel: Gerencia general

Segundo nivel: Integrado por los responsables del manejo de:

- Control
- Apoyo
- Operativa

Tercer nivel: Integrado por:

A.- El área de control

- Responsable control de presupuestos
- Responsable de control y registro contable
- Responsable de planeación y estadística
- Responsable del seguimiento y control financiero

B.- En el área operativa

- Responsable de los créditos de avío
- Responsable de los créditos refaccionarios
- Responsable de los seguros agropecuarios
- Responsable de los fideicomisos
- Responsable de la organización y asistencia técnica al campo

- Responsable de la cartera vencida
- Responsable de depósito y ahorro

C.- Apoyo

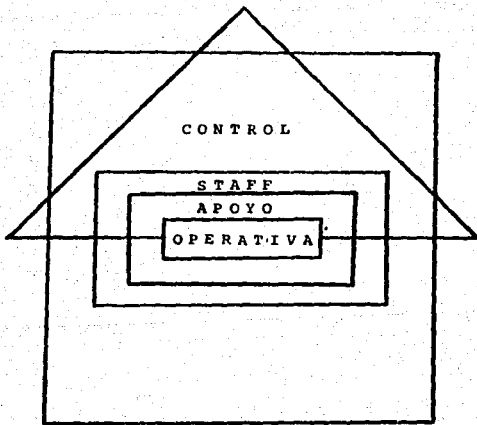
Por lo que se refiere a este punto, vale la pena analizar las funciones que se realizaron, tomando en cuenta la índole de las mismas. De tal análisis se desprendieron dos grandes rubros:

- Funciones que son integradas y manejadas como un staff, con una organización de tipo matricial, las cuales serían:
 - . Auditoría interna
 - . Comercial
 - . Desarrollo de recursos humanos
 - . Jurídico
 - . Organización y métodos
- Funciones que para su cumplimiento requieren de una estructura propia y se refiere a la administración:
 - . Recursos humanos
 - . Bienes materiales y servicios
 - . Proceso electrónico de datos

Del cuarto nivel en adelante, la definición sería responsabilidad de los integrantes del segundo y tercer nivel.

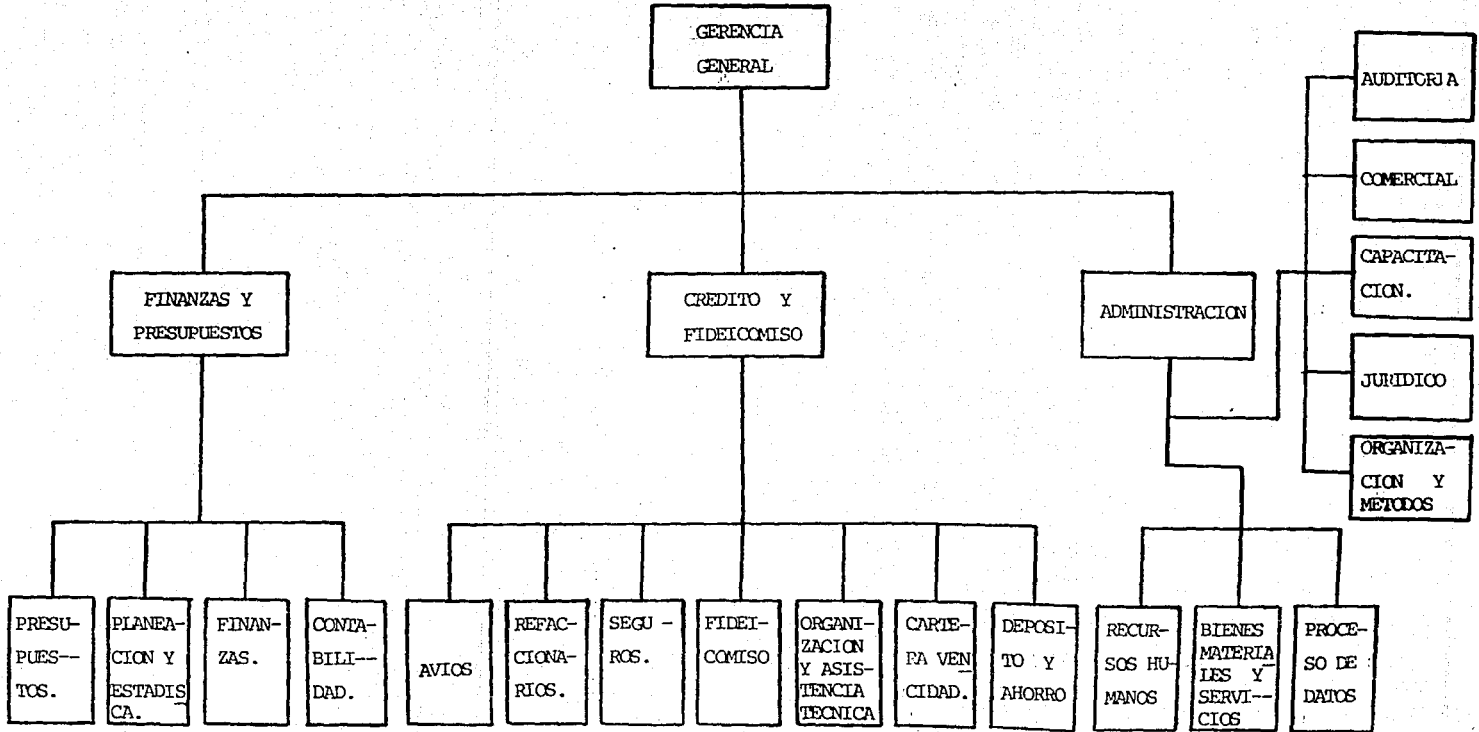
De lo anterior sorprende que el banco ha contado con medios acertados de índole correctivos y de cambio que enfila a la institución por el buen rumbo de rectificación y de desarrollo. Pero faltando una estructuración a fondo, un planteamiento de sus objetivos y lo más importante la adecuación a la nueva estructura administrativa.

CUADRO 1



ESTRUCTURA ANTERIOR

ORGANIGRAMA N°1



2.- ANTECEDENTES FINANCIEROS

La evolución financiera del banco a lo largo de la historia, ha venido presentando diferentes e interesantes etapas, las cuales han sido unas críticas y otras no tanto.

Su evolución propiamente dicha se da con la necesidad de promover la productividad en el agro mexicano, con el objeto de lograr autosuficiencia alimentaria, sirviendo así a todos los niveles socioeconómicos, obteniendo el óptimo rendimiento de sus operaciones.

Los factores que explican el crecimiento financiero de esta institución son: el desarrollo social, económico y tecnológico del campo.

Lo que ha sido la semilla generadora del desarrollo del agro mexicano, desde principios del siglo y que ha contribuido para el desenvolvimiento económico del sector agropecuario del país.

Sin embargo, el desarrollo del campo no es exclusivo ni de países ni de épocas. Aunque con retraso en relación con los países altamente desarrollados, en medio de variados y complejos problemas.

Esta institución se inició su desarrollo en julio de 1975, con servicios a gran escala y de suma importancia, con recursos financieros suficientes para ese entonces, copiando tecnologías extranjeras y utilizando sólo partes de sus recursos naturales.

Dentro de este marco el crecimiento económico de México fue lento durante el primer tercio de este siglo, sin embargo el gobierno de esa época, consciente de los problemas inhibidores de este desarrollo, y de la necesidad de resolverlos, inició el apoyo en este ramo, que propició la investigación de un desarrollo que de una u otra forma, coadyuvan en la creación de la base industrial, que sirvió de plataforma de despegue para llegar a una economía más integrada, más eficiente y democrática que aprovechó en mayor grado los recursos de este banco y que permite avances importantes de tipo socioeconómico, tal como lo demanda el crecimiento de la población

3.- ANTECEDENTES DE RECURSOS HUMANOS

En forma retrospectiva se hace un análisis de los recursos humanos que es importante para un enfoque lógico y sistemático del aprovechamiento de éstos. En esta parte de la evaluación de la estructura, es importante - el análisis de los recursos humanos.

Es por esto que se desarrollará un análisis de los recursos humanos, lo cual constituye una herramienta de evaluación de la estructura administrativa que nos permite conocer el ámbito general de los recursos humanos, analizando diferentes factores que intervienen en el desarrollo de la institución, obteniendo elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como destacar las áreas críticas y de escaza acción para el mejor funcionamiento de los recursos humanos.

Este tipo de análisis se realiza a través de las prácticas periódicas de inventarios de recursos humanos, lo que nos permite dar porcentajes acerca de como se encontraba estos recursos de 1975 a 1980, tales aspectos se muestran a continuación:

Aspectos críticos del banco y su porcentaje:

- Organización administrativa interna	14%
- Mecanismo operativo	11%
- Capacitación del personal	18%
- Falta de incentivos y motivación al personal	23%
- Falta de atención y servicio a los acreditados	9%
- Indiferencia y apatía en el trabajo por parte de los empleados	7%
- Falta de comunicación entre empleado-empleado, jefes-empleado y departamento-departamento	18%
Total:	100%

Coadyuvando en el análisis de estos inventarios, los recursos humanos constituyen el ámbito crítico del banco hasta 1980.

4.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La institución ha continuado su desarrollo con la adaptación paulatina de sus métodos de trabajo al ritmo que la evolución le marca.

Exigiendo la preocupación de planear los cambios y sobre todo adecuarlos a la realidad, para lo cual es creada un área específica denominada "Organización e Informática" que es la que se encarga de elaborar manuales, organigramas, captar y desarrollar procedimientos e implementar sistemas planeados, así llevar el programa de auditoría interna y asesorar a la gerencia general en la planificación de programas de trabajo que abarcan 5 años de desarrollo; además cuenta con programas anuales por cada área, todo esto se plasma dentro de un presupuesto, el cual sirve como instrumento para controlar las metas y objetivos fijados.

Como se puede observar, la planeación del banco ya es un hecho, y se está llevando a cabo bajo los lineamientos administrativos más adecuados para la situación de cambio en que se encuentra el banco y que le permite evaluar si la organización va creciendo, se sostiene o está perdiendo.

Los cambios sustanciales pueden sintetizarse en que se ha tenido que desechar los sistemas naturales y procesos manuales, para dar paso a los sistemas planeados y los procesos mecanizados.

En lo que se refiere a su organización, se cuenta con un manual con características propias y como en el anterior en el que se mencionaban las funciones que tenía cada área en forma teórica, ya que no reflejaban la realidad de las operaciones.

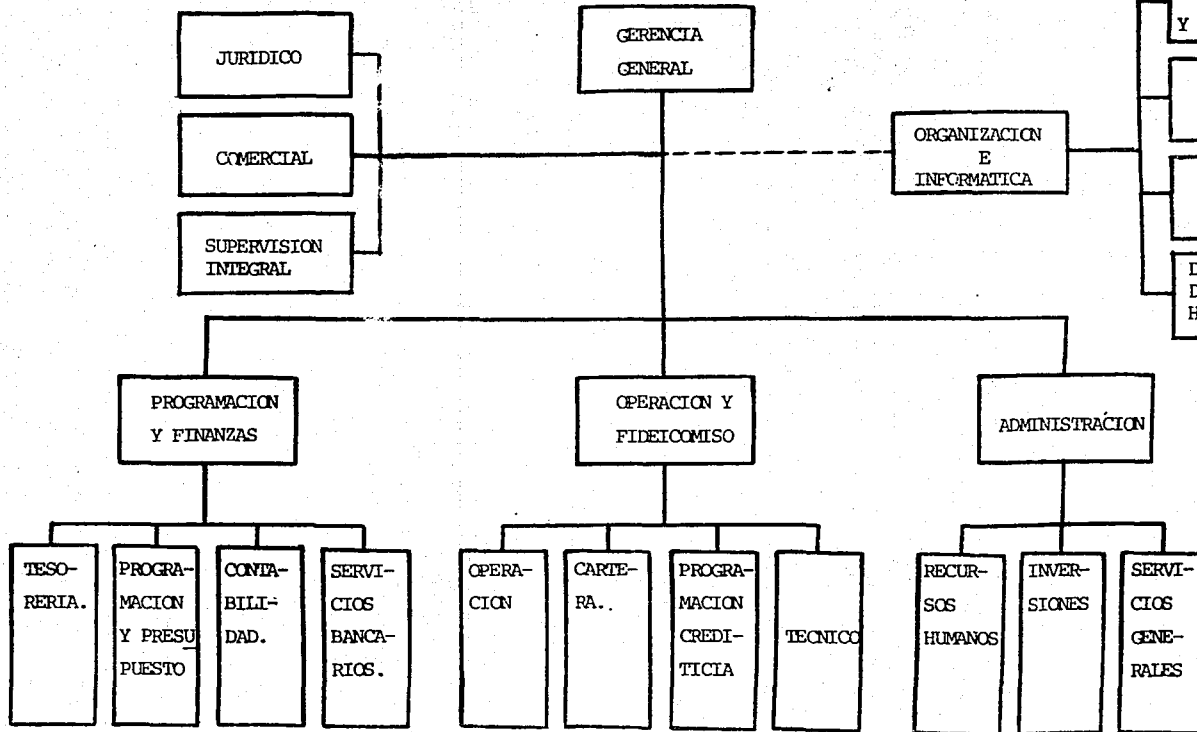
El manual general de organización, constituye un importante documento de consulta para los funcionarios y empleados de la misma institución, así como para las autoridades organizacionales y personas interesadas en conocer de una manera ordenada y sistemática los objetivos generales, las funciones y estructura orgánica de diferentes unidades administrativas (organigrama 2), así como de los niveles de decisión que norman las acciones del banco.

Entre los propósitos que se logran con la comprensión y uso del manual general de organización, cabe mencionar los siguientes :

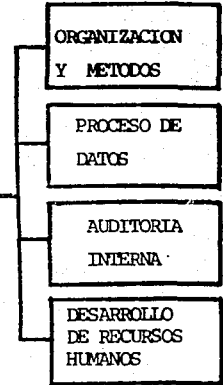
- Define con claridad los respectivos ámbitos de competencia de las áreas y subáreas.
- Permite observar con precisión, como está organizada la institución para dar cumplimiento a sus objetivos.
- Evita la existencia formal de funciones duplicatorias
- Permite la comprensión de los diferentes niveles administrativos y de decisión, contribuyendo con ello a facilitar la coordinación y complementariedad de las acciones entre las áreas y subáreas;
- Dar las bases para llevar a cabo la planeación y presupuestación de cada una de las áreas en relación a las funciones específicas de cada una de éstas.
- Sirve de instrumento y marco de referencia para futuras adecuaciones a la estructura orgánica.

Para la integración de este documento rector fué necesario elaborar previamente su instructivo, así como el obtener de la gerencia general la aprobación de las normas que habrán de orientar los trabajos en materia de organización, con la finalidad fundamental de homogeneizar la técnica y dar continuidad a los esfuerzos realizados por la presente administración del banco.

ESTRUCTURA ACTUAL



ORGANIGRAMA N°2



5.- SITUACION FINANCIERA ACTUAL

El desarrollo que ha experimentado el campo en nuestro país, revela incrementos que surgen a partir de 1970.

Con el transcurso del tiempo la significación de ésta institución ha aumentado en forma notable pues, actualmente el financiamiento al campo ha superado los 1000 millones de pesos.

El número de personas beneficiadas con el financiamiento y la productividad en el campo se ha incrementado en un 70%, la captación de recursos - del público, principalmente del sector agropecuario se ha incrementado en un 100%, lo cual se traduce en recursos frescos para la institución, además de que al existir un desarrollo en el campo las recuperaciones son mayores y oportunas.

Para 1988 como consecuencia del desarrollo del agro mexicano y consolidación de la institución, ha fortalecido su plataforma financiera.

6.- SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

El año de 1980 significo para el banco el principio de importantes cambios como consecuencia global de la organización debido al aumento de los volúmenes operados. Dichos cambios generaron un notable incremento de personal.

Como consecuencia de esto, para facilitar la promoción personal y profesional del personal, el banco crea constantemente programas intensivos de capacitación para todas las áreas, y en todos los niveles; para ello no sólo se ha enfocado un aspecto técnico, sino hace especial énfasis en los aspectos motivacionales de la integración, además se ha fortalecido una plataforma de profesionistas, ya que se está consiente que el éxito de la institución radica principalmente en el desarrollo de los recursos humanos.

Por otra parte, se ha implementado una serie de actividades que buscan fomentar la integración y la comunicación entre el personal.

Estos tienen por objetivo el incrementar la cultura, la convivencia entre empleados y funcionarios.

Las actividades sociales realizadas por el banco son de carácter informal que proporcionan un beneficio recíproco entre los objetivos del banco y sus miembros.

Uno de los objetivos de la institución es que las personas que la integran se sientan parte de una gran familia, de sus objetivos se entrelacen con los de la institución y con los de sus compañeros.

CAPITULO IV

ANALISIS Y ESTUDIO DEL AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1.- Planteamiento del problema
- 2.- Determinación de la hipótesis
- 3.- Formulación de objetivos
- 4.- Determinación de las fuentes de información
- 5.- Determinación de la muestra
- 6.- Registro e interpretación de datos
 - 6.1.- Determinación y definición de las variables
 - 6.2.- Interpretación
 - 6.2.1.- Tabla de asignación de valores
 - 6.2.2.- Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios
 - 6.2.3.- Resultado obtenido en porcentaje por característica
 - 6.2.4.- Resultados sobre la necesidad de aceptación al cambio
 - 6.2.5.- Asignación de valores por variable en porcentajes

La presente investigación se realizó durante el mes de Diciembre de 1988.

El diseño de la metodología fue realizado paulatinamente a través de varias etapas. La razón fundamental de tal hecho constituyó el alto grado de dificultad que representaba su realización.

- 1°.- No existían antecedentes de estudios similares, lo que me obligó a desarrollar la metodología presente.
- 2°.- Hubo también, que realizar un análisis general de la Banca Agropecuaria, fundamentalmente de sus sistemas y estructura y, contar con la participación tanto de la organización, como la de sus miembros, en particular con la de los que fueron seleccionados para el estudio.
- 3°.- Se diseñaron cuestionarios para la recolección de datos de diferentes aspectos acerca de su clima organizacional, desarrollo de recursos humanos, liderazgo, autoridad, participación (individual y de grupo).

1.- PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Al no existir dentro de la Banca Agropecuaria, y en particular en el Banco de Crédito Rural del Golfo, S.N.C., un sistema que promueva la participación y prepare a la gente a adaptarse a los cambios continuos a que se enfrenta nuestra sociedad hoy en día, resulta deseable realizar un estudio para ver si puede adoptar el Desarrollo Organizacional, y dar las bases para que pueda ser implantado.

2.- DETERMINACION DE LA HIPOTESIS

Una hipótesis es una anticipación en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existan. Es una respuesta tentativa que proponemos a una pregunta o a un problema propuesto.

H I P O T E S I S

EL REALIZAR UN DIAGNOSTICO DE FACTIBILIDAD CON RELACION A LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL; SE OBTENDRAN CON ELLO LAS BASES PARA LA IDENTIFICACION DE ESTA FUNCION EN UNA INSTITUCION DE BANCA AGROPECUARIA.

3.- FORMULACION DE OBJETIVOS

Objetivo general

Conocer la viabilidad que existe para la implantación de un departamento de Desarrollo Organizacional en la Banca Agropecuaria.

Objetivos particulares

- a) Conocer el grado de liderazgo que existe dentro del banco.
- b) Conocer el tipo de comunicación que existe dentro del banco.
- c) Diagnosticar el clima organizacional de la institución para la implantación del Desarrollo Organizacional.

4.- DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION

A fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, se procedió a seleccionar las fuentes de información y los instrumentos para obtener ésta:

a) Material bibliográfico.

Libros de Desarrollo Organizacional, folletos, apuntes, etc.

b) Entrevistas

Esta parte del trabajo consistió en realizar una entrevista -- con las autoridades de la organización, con la finalidad de obtener la información mínima indispensable sobre las principales características de la institución, que permitiera programar las actividades que el Desarrollo Organizacional sugiere en su investigación, así como conocer su organización y funcionamiento.

c) Cuestionarios.

Se elaboraron en esta etapa cuestionarios, en base a los siguientes criterios:

- 1.- Que fueran estructurados. Es decir, utilizando una técnica-sistemática que se entregó con preguntas cerradas, las cuales respondían a una tabulación de dos a cuatro opciones para escoger una. Ello con la finalidad de obtener los datos empíricos de cada una de las investigaciones específicas realizadas.
- 2.- Que incluyeran datos sobre los valores y objetivos del Desarrollo Organizacional
- 3.- Que no incluyeran más de 25 preguntas, las cuales deberían incluir los aspectos mínimos indispensables para lograr los objetivos establecidos.

En esta forma se elaboró un cuestionario piloto para jefes de departamento y otro para empleados, los cuales de acuerdo a los objetivos de esta investigación, se utilizaron de la siguiente manera:

Se aplicó el cuestionario piloto a 10 personas, 3 jefes y 7 empleados; encontrándose que algunas preguntas no eran lo útiles que se pretendía para la investigación y otras eran muy largas y confusas.

Esto hizo necesario diseñar otro modelo de más aceptación, que contenía una tabulación de 2 opciones por pregunta, para escoger solo una con un número de preguntas, se 16 para el nivel empleado y 17 para el nivel jefe de departamento.

Una vez obtenidos los cuestionarios definitivos se aplicarán a los departamentos que integren el Banco.

5.- DETERMINACION DE LA MUESTRA

Dentro del plan de investigación, debe establecerse el método de muestreo más objetivo, que evite al máximo los errores, y encuentre soluciones al problema planteado en esta investigación; por lo anterior se decidió tomar una muestra de todos y cada uno de los departamentos que integran el Banco, siendo esta del 90% del personal que integra cada departamento incluyendo a los 18 jefes de departamento; obteniéndose una muestra del 31.2% en relación al universo total de empleados, como se describe en el cuadro de muestreo.

Con lo anterior se determinó 86 personas (18 jefes de departamento y 68 empleados) como muestra representativa confiable, con un mínimo margen de error, ya que se entrevistarán a los dirigentes de todos y cada uno de los frentes operativos del Banco, así como a una parte representativa de la fuerza de trabajo de cada área que integra la institución.

CUADRO DE MUESTREO

DEPARTAMENTO	No DE PERSONAS QUE LO INTEGRAN	MUESTRA		
		30%	JEFES	EMPLEADOS
JURIDICO	10	3	1	2
COMERCIAL	10	3	1	2
SUPERVISION INTEGRAL	12	4	1	3
ORGANIZACION Y METODOS	5	2	1	1
PROCESO DE DATOS	26	8	1	7
DESARROLLO DE REC. HUMANOS	6	2	1	1
AUDITORIA INTERNA	15	5	1	4
PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	12	4	1	3
TESORERIA	19	6	1	5
CONTABILIDAD	23	7	1	6
SERVICIOS BANCARIOS	26	8	1	7
OPERACION	30	9	1	8
CARRERA	12	4	1	3
PROGRAMACION CREDITICIA	7	2	1	1
TECNICO	7	2	1	1
RECURSOS HUMANOS	23	7	1	6
SERVICIOS GENERALES	23	7	1	6
INVERSIONES	10	3	1	2
TOTALES	276	86	18	68

MUESTRA REPRESENTATIVA = 86 PERSONAS

6.- REGISTRO E INTERPRETACIONES DE DATOS

6.1.- Determinación y definición de las variables.

A.- PLANEACION

- A.1.- Planes de trabajo.- En esta característica se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.
- A.2.- Objetivos.- En esta característica se evaluará el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, con que cuenta la organización para la determinación de resultados.
- A.3.- Políticas.- Este elemento evalúa políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas.

B.- ORGANIZACION

- B.1.- Estructura Orgánica Funcional.- En esta característica se evalúa el sistema de organización en la institución, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades.
- B.2.- Manual de organización.- En esta característica se evalúa la vigencia del manual centro de funcionamiento real de la unidad u organismo, o bien si su contenido comprende los objetivos, políticas, estructura orgánica y funciones específicas.
- B.3.- Aprovechamiento de los Recursos Humanos.- En esta característica se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la organización, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos, y de sueldos y salarios.

C.- DIRECCION.

- C.1.- Delegación.- En esta característica se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuenta la unidad u organismo.
- C.2.- Comunicación.- En esta característica se evalúa la efectividad de los medios formales de comunicación de la organización.

C.3.- Supervisión.- Esta característica evalúa la capacidad para super
visar que tiene el personal con mando de la organización, así co
mo en que medida organizan y dirigen el trabajo de equipo.

D.- CONTROL.

D.1.- Sistemas y Procedimientos Administrativos.-Esta característica e
valúa la funcionalidad de todos los sistemas y procedimientos -
que se llevan a cabo en la organización, considerando los foma
tos, los reportes, y en general todos los documentos que inter
ven gan en la captura de información.

D.2.- Medición de Resultados.- En esta característica se evaluarán las
medidas de control que determinen el grado de avance de los pro
gramas, así como los instrumentos que controlen el desarrollo o
perativo de la organización.

6.2.- Interpretación

Una vez definidas las variables y características se establece una mecánica de interpretación sistemática, para la comprensión de los resultados obtenidos.

Para lo anterior se ha diseñado una tabla de porcentajes con amplitud de cuatro niveles por características.

El conjunto de nuestras cuatro variables de trabajo es de 400%, — siendo repartido equitativamente en un 100% por cada variable, así mismo — este porcentaje es dividido proporcionalmente en cada una de las características que integran cada variable, de la siguiente manera:

PLANEACION		100 %
- Planes de trabajo	33.33 %	
- Objetivos	33.33 %	
- Políticas	33.33 %	
ORGANIZACION		100 %
- Estructura orgánica funcional	33.33 %	
- Manual de organización	33.33 %	
- Aprovechamiento de los recursos humanos	33.33 %	
DIRECCION		100 %
- Delegación	33.33 %	
- Comunicación	33.33 %	
- Supervisión	33.33 %	
CONTROL		100 %
- Sistemas y procedimientos administrativos	50 %	
- Medición de resultados	50 %	

La finalidad de la tabla de evaluación es el continuar el sistema-emplado para medir en forma general la situación real de cada una de las áreas que integran el Banco y que nos servirá de mecanismos de decisión para establecer conclusiones y recomendaciones más acertadas y de apoyo para la comprobación de la hipótesis.

6.2.1.- Tabla de asignación de valores por característica.

Para variables Planeación, Organización y Dirección:

Niveles		Porcentajes
I	Optimo o Excelente	25 % a 33.3%
II	Adecuado o Aceptable	16.67% a 24.99%
III	Elemental o Mínimo	8.34% a 16.66%
IV	Carencia	0 % a 8.33%

Para la variable control:

Niveles		Porcentajes
I	Optimo o Excelente	37.51% a 50 %
II	Adecuado o Aceptable	25.01% a 37.50%
III	Elemental o Mínimo	12.51% a 25 %
IV	Carencia	0 % a 12.50%

6.2.2.- Resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios

Nivel jefe de departamento: Número de cuestionarios aplicados 18

		FRECUENCIA	CARACTERISTICA
PLANIFICACION:	1.- Si	5	Planes de trabajo
	No	13	
	2.- Grupo	4	Planes de trabajo
	Individual	14	
	3.- Si	6	Objetivos
	No	12	
	4.- Si	14	Objetivos
	No	4	
	5.- Si	7	Políticas
	No	11	
ORGANIZACIÓN:	6.- Si	9	Estructura orgánica funcional
	No	9	
	7.- Si	17	Manual de organización
	No	1	
	8.- Si	1	Manual de organización
	NO	17	
	9.- Si	16	Aprovechamiento de Rec. Hum.
	NO	2.	
	10.- Si	2	Aprovechamiento de Rec. Hum.
	No	16	
DIRECCION:	11.- Si	4	Delegación
	No	14	
	12.- Si	17	Delegación
	No	1	
	13.- Si	3	Delegación
	No	15	
	14.- Si	7	Comunicación
	No	11	
	15.- Si	15	Supervisión
	No	3	
CONTROL:	16.- Si	6	Sistemas y procedimientos administrativos
	NO	12	
	17.- Si	13	Medición de resultados
No	5		

Nivel de empleado: Número de cuestionarios aplicados 68

		FRECUENCIA	CARACTERISTICA
PLANEACION:	1.- Si	19	Planes de trabajo
	No	49	
	2.- Grupo	7	Planes de trabajo
	Individual	61	
	3.- Si	16	Objetivos
No	52		
ORGANIZACION:	4.- Si	58	Objetivos
	No	10	
	5.- Si	20	Políticas
ORGANIZACION:	No	48	Estructura orgánica funcional
	6.- Si	14	
	No	54	Manual de organización
	7.- Si	60	
	No	8	Manual de organización
	8.- Si	18	
	No	50	Aprovechamiento de rec. hum.
	9.- Si	53	
	No	15	Aprovechamiento de rec. hum.
	10.- Si	26	
No	42	Comunicación	
11.- Si	19		
DIRECCION:	No	49	Comunicación
	12.- Si	29	
	No	39	Comunicación
	13.- Si	7	
No	61	Supervisión	
14.- Si	44		
CONTROL:	No	24	Sistemas y procedimientos administrativos
	15.- Si	25	
	No	43	Medición de resultados
	16.- Si	6	
No	62		

6.2.3.- Resultado obtenido en porciento por característica.

PLANEACION:

Planes de trabajo	6.78 % Carencia
Objetivos	18.22 % Adecuado o aceptable
Políticas	10.46 % Elementales o mínimos

ORGANIZACION:

Estructura orgánica funcional	8.91 % Elemental o mínimo
Aprovechamiento de los recursos humanos	18.80 % Adecuado o aceptable
Manual de organización	18.60 % Adecuado o aceptable

DIRECCION:

Delegación	14.81 % Elemental o mínimo
Comunicación	9.31 % Elemental o mínimo
Supervisión	22.87 % Adecuado o aceptable

CONTROL:

Sistemas y procedimientos administrativos	18.02 % Elemental o mínimo
Medición de resultados	11.05 % Carencia

6.2.4.- Resultados sobre la necesidad de aceptación al cambio.

PLANIFICACIÓN:	CAMBIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planes de trabajo	Si	137	26.55 %
	No	35	6.78 %
	Total	172	33.33 %
Objetivos	Si	78	15.11 %
	No	94	18.22 %
	Total	172	33.33 %
Políticas	Si	56	22.87 %
	No	27	10.46 %
	Total	86	33.33 %
ORGANIZACIÓN:			
Estructura orgánica funcional	Si	63	24.42 %
	No	23	8.91 %
	Total	86	33.33 %
Manual de organización	Si	76	14.73 %
	No	96	18.60 %
	Total	172	33.33 %
Aprovechamiento de recursos humanos	Si	75	14.53 %
	No	97	18.80 %
	Total	172	33.33 %
DIRECCIÓN:			
Delegación	Si	30	18.52 %
	No	24	14.81 %
	Total	54	33.33 %
Comunicación	Si	160	24.02 %
	No	62	9.31 %
	Total	222	33.33 %
Supervisión	Si	27	10.46 %
	No	59	22.87 %
	Total	86	33.33 %
CONTROL:			
Sistemas y procedimientos Administrativos	Si	55	31.98 %
	No	31	18.02 %
	Total	86	50.0 %
Medición de resultados	Si	67	38.95 %
	No	19	11.05 %
	Total	86	50.0 %

6.2.5.- Asignación de valores por variable en porcentajes.

PLANIFICACION.- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarios para su realización. (18)

PLANES DE TRABAJO:	Valor en porcentaje
Óptimo o Excelente.- Se considera que lo óptimo es establecer prioridades, secuencias y sincronización de actividades, para el logro de los objetivos institucionales.	25.00 a 33.33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que cuenta con disposiciones aceptables, objetivos y prácticas que establecen una forma de trabajo conveniente para la obtención de los resultados esperados.	16.67 a 24.99 %
Elemental o mínimo.-SE considera que se cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de los objetivos establecidos.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera que no cuenta con disposiciones ordenadas de trabajo, lo que impide el alcance de los objetivos.	0 a 8.33 %

CACTERISTICA: Planes de trabajo 6.78 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica nos encontramos que nos da un valor de 6.78 %, lo cual de acuerdo a la tabla de valores, la podemos ubicar en el nivel IV lo que significa que hay carencia de planes de trabajo, indicando que la institución no cuenta con disposiciones ordenadas de trabajo, lo que impide el alcance de los objetivos.

(18) REYES PONCE ACUSTIN. Op. Cit. pag. 165

OBJETIVOS:

	Valor en porcentaje
Optimo o excelente.- Se considera que la <u>organización</u> cuenta con <u>objetivos a corto mediano y - largo plazo congruentes a los planes y programas establecidos</u>	25,00 a 33,33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la <u>organización</u> cuenta con <u>objetivos a corto y mediano plazo congruentes con los planes y programas fijados.</u>	16,67 a 24,99 %
Elementales o mínimos.- SE considera que la <u>organización</u> cuenta con <u>objetivos incongruentes a los planes y programas fijados.</u>	8,34 a 16,66 %
Carencia.- Se considera que la <u>organización</u> <u>no cuenta con la fijación de objetivos de ninguna clase que le permitan conocer a donde se preten de llegar.</u>	0 a 8,33 %
CARACTERISTICA: Objetivos	18,22 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a la segunda característica, encontramos que da un valor de 18.22 %, lo cual de acuerdo a la - tabla de valores, la podemos ubicar en el nivel II, lo que significa que - hay un nivel adecuado o aceptable de objetivos, indicándonos que la institución cuenta con la proyección de objetivos a corto y mediano plaza, y co mo consecuencia la organización trabaja con niveles adecuados.

POLITICAS

	Valor en porcentaje
Optimo o excelente.- Se considera que la organización cuenta con lineamientos generales establecidos en forma óptima para la obtención de sus objetivos, y que permiten alcanzar un 100 % de funcionalidad.	25.00 a 33.33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la organización cuenta con lineamientos generales establecidos en forma aceptable para el logro de sus objetivos, se encuentra en un 75 % de funcionalidad.	16.67 a 24.99 %
Elemental o mínimo.- Se considera que la organización cuenta con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de sus objetivos, se encuentra en un 50 % de funcionalidad.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera la inexistencia de normas o guías de acción generales, establecidos por la organización para el logro de los objetivos.	0 a 8.33 %
CARACTERISTICA: Políticas	10.46 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta tercera característica, encontramos que da un valor de 10.46 %, lo cual de acuerdo a la tabla de valores la podemos ubicar en el nivel III, lo que indica que la institución cuenta solamente con lineamientos generales establecidos en forma mínima, para la obtención de sus objetivos.

ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de los relaciones que deben existir entre las distintas funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (19)

	Valor en porcentaje
ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL:	
Optima o excelente.- SE considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica funcional, que establece la ubicación del personal y define con exactitud los niveles de autoridad y responsabilidad para el logro eficaz de los planes y programas fijados	25.00 a 33.33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica funcional en forma aceptable, que permite la ubicación del personal	16.67 a 24.99 %
Elemental o mínimo.- Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica funcional mínima.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera que la organización no cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica funcional, limitando al personal en el enlace de los planes y programas de trabajo fijados.	0 a 8.33 %
CARACTERISTICA: Estructura orgánica funcional	8.91 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica, encontramos que da un valor de 8.91 %, el cual de acuerdo con la tabla de asignación de valores la podemos ubicar en el nivel III, lo que nos indica que la institución cuenta con una representación gráfica de la estructura orgánica funcional inadecuada e imprecisa.

MANUAL DE ORGANIZACION:

	Valor en porcentaje
Optimo o excelente.- Se considera que la <u>organización</u> cuenta con un manual de organización por cada departamento, que funciona acorde al desarrollo de sus actividades.	25.00 a 33.33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la <u>organización</u> cuenta con un manual de organización <u>d</u> nico completo, acorde a desarrollo funcional y operativo.	16.67 a 24.99 %
Elemental o mínimo.- Se considera que la <u>organización</u> cuenta con un manual de organización <u>tr</u> ico incompleto, por considerar únicamente <u>funcio</u> nes generales, o funciones específicas, adole - ciendo de organigramas u objetivos.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera que la organización <u>no</u> cuenta con un documento, en el cual se establece su organización.	0 a 8.33 %
CARACTERISTICA : Manual de organización.	18.60 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica, encontramos que da un valor de 18.60 %, el cual de acuerdo a la tabla de valores la ubicamos en el nivel II, lo que nos indica que la organiza - ción cuenta con un manual de organización que funciona acorde al desarrollo funcional y operativo.

APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

	Valor en porcentaje
Óptimo o Excelente.- Se considera que la organización cuenta con las técnicas apropiadas, que le permiten el aprovechamiento máximo de los recursos humanos.	25.00 a 33.33 %
Adecuados o aceptables.- Se considera adecuado el aprovechamiento cuando la organización cuenta con técnicas que le permiten la utilización aceptable del personal.	16.67 a 24.99 %
Elemental o Mínimo.- Se considera que la organización cuenta con técnicas básicas y con limitaciones para el aprovechamiento del personal.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera que la organización no cuenta con técnicas para la administración de los recursos humanos, situación que impide el aprovechamiento adecuado de los mismos.	0 a 8.33 %

CARACTERÍSTICA : Aprovechamiento de los recursos humanos. 18.80 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado correspondiente a esta característica da valor de 18.80 %, el cual comparado con la tabla de valores la ubicamos en el nivel II, lo que nos indica que la organización cuenta con técnicas administrativas aceptables que le permiten un aprovechamiento eficiente del personal.

DIRECCION. - Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma todas las órdenes emitidas. (20)

	Valor en porcentaje
DELEGACION:	
Optima o excelente.- Se considera que la organización delega suficientemente las facultades que la desconcentración de los organismos requieren para cumplir sus programas. El personal se encuentra debidamente facultado para solventar los asuntos de su ingerencia.	25.00 a 33.33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la organización cuenta con la delegación de facultades que el desarrollo de los programas requiere. El personal con mando, delega proporcionalmente las facultades de acuerdo a los requerimiento de la institución.	16.67 a 24.99 %
Elemental o mínimo.- Se considera que la organización delega facultades en los diferentes organismos que la forman. El personal cumple con sus funciones, por contar con la autoridad necesaria.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera que la organización no cuenta con funciones descentralizadas en los organismos, se carece de niveles de supervisión por centrar la autoridad en un único nivel.	0 a 8.33 %

CARACTERISTICA: Delegación de autoridad.

14.81 %

INTERPRETACION

El resultado da un valor de 14.81 %, según la tabla de valores, se ubica en el nivel III, lo que significa que delega en forma básica las funciones, por carecer de equilibrio entre ellas y la autoridad otorgada. Se considera que el personal con mando no cumple adecuadamente, por limitaciones en el ejercicio de sus facultades.

COMUNICACION:

Valor en porcentaje

Optimo o excelente.- Se considera que la organización cuenta con medios rutinarios que responden veraz y oportunamente con las necesidades de información que se requiere. La comunicación existente mantiene informado eficazmente al personal.	25,00 a 33,33 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la organización cuenta con medios periódicos que cubren satisfactoriamente las necesidades de información. La comunicación que existe informa positivamente al personal.	16,67 a 24,99 %
Elemental o mínima.- Se considera que la organización cuenta con medio de cierta frecuencia, que cubren en forma básica las necesidades de información. La información existente origina algunos conflictos, por necesidad de una mayor comunicación.	8,34 a 16,66 %
Carencia.- Se considera que la organización no cuenta con los medios de comunicación que requiere. La comunicación que se da es de tipo informal.	0 a 8,33 %

CARACTERISTICA: Comunicación

9,31 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado de esta característica, da un valor de 9,31 %, lo cual respecto a la tabla de valores la podemos ubicar en el nivel III, lo que nos indica que la institución cuenta con los medios de comunicación que cumplen con las necesidades básicas de información, pero en general la comunicación que se da origina algunos conflictos entre el personal, en el desarrollo de su trabajo, por necesitar mayor información.

SUPERVISION:

	Valor en porcentaje
Óptimo o excelente: Se considera que la organización cuenta con un nivel de supervisión óptimo en liderazgo, puesto que la dirección y organización de trabajo conduce siempre a resultados efectivos.	25.00 a 33.33 %
Adecuado o aceptable: Se considera que la organización cuenta con el personal de supervisión efectivo, planean, organizan y controlan el cumplimiento de los resultados por el equipo de trabajo.	16.67 a 24.99 %
Elemental o mínimo.- Se considera que la organización ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con las metas fijadas.	8.34 a 16.66 %
Carencia.- Se considera que la organización cuenta con una supervisión inadecuada. El trabajo en equipo es desorganizado prevalece la falta de disciplina.	0 a 8.33 %
CARACTERÍSTICA: Supervisión.	22.87 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado de esta característica, da un resultado de 22.87 %, lo cual de acuerdo a la tabla de valores, la ubicamos en el nivel II, lo cual indica que la supervisión es adecuada ya que cuenta con el personal adecuado que planea, organiza y controla el cumplimiento de los resultados esperados.

CONTROL.- Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de coregir, mejorar, y formular nuevos planes. (21)

Valor en porcentaje

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

Óptimo o excelente. - Se considera que la <u>organi</u> zación cuenta con sistemas y procedimientos administrativos en condiciones de aceptar mecanismos de soporte, con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal .	37.51 a 50.00 %
Adecuado o aceptable. - Se considera que la <u>orga</u> nización cuenta con sistemas y procedimientos administrativos bien definidos y claros que <u>pre</u> miten la realización de las actividades.	25.01 a 37.50 %
Elemental o mínimo. - Se considera que la <u>organi</u> zación cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agilización en la <u>reli</u> zación de los trámites.	12.51 a 25.00 %
Carencia. - Se considera que la organización no cuenta con los formatos necesarios y/o registros de control, para el desempeño de sus actividades.	0 a 12.50 %

CARACTERÍSTICA: Sistemas y procedimientos administrativos 18.02 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado de esta característica, da un valor de 18.02 %, el cual de acuerdo a la tabla de valores, la podemos ubicar en el nivel III, lo cual indica que la institución cuenta con sistemas y procedimientos administrativos, pero estos son mínimos, y no aseguran que los trámites que se realizan, sean en forma ágil y eficaz.

MEDICION DE RESULTADOS:

	Valor en porcentaje
Óptimo o excelente.- Se considera que la organización cuenta con elementos de control suficientes por departamento, y procedimientos para medición de resultados oportunos y confiables.	37.51 a 50.00 %
Adecuado o aceptable.- Se considera que la organización cuenta con los registros de control necesarios, y con la oportunidad debida para medir correctamente los resultados.	25.01 a 37.50 %
Elemental o mínima.- Se considera que la organización cuenta con registros de control que brindan información limitada, e impiden la realización de una evaluación completa.	12.51 a 25.00 %
Carencia.- Se considera que la organización no cuenta con elementos de control que permitan la medición de resultados.	0 a 12.50 %
CARACTERISTICA: Medición de resultados	11.05 %

INTERPRETACION

Una vez obtenido el resultado de esta característica, da un valor de 11.05 %, el cual de acuerdo a la tabla de valores, la podemos ubicar en el nivel IV, lo que indica que la institución no cuenta con elementos de control que permitan la medición de resultados y a su vez determinen el grado de avance obtenido en los programas y proyectos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida de la organización que sirvió para la investigación del presente estudio, y consciente de los problemas organizacionales, así como la responsabilidad de afrontar con éxito el que plantean las exigencias del desarrollo, podemos concluir:

PLANEACION :

Por lo que se refiere a la Planeación, utilizada como variable, se pudo observar que la institución ha realizado objetivos a corto y mediano plazo que le permiten trabajar con resultados acordes al entorno que le rodea aunque sus políticas y planes de trabajo son mínimos y en algunas ocasiones carentes de estos. Lo que consecuentemente provoca que no existan disposiciones ordenadas para cumplir el trabajo en equipo, y se dificulte el logro de los objetivos fijados.

ORGANIZACION :

En la variable organización se observa que existe gran interés por parte de la alta gerencia en tratar de aprovechar al máximo los recursos humanos con que cuenta. Dentro de este interés, se puede observar un adecuado sistema de selección de personal, capacitación y desarrollo, así como la calificación de la actuación, los planes de incentivos, sueldos y salarios.

No obstante lo anterior, para que el banco alcance su óptimo nivel de funcionamiento se necesita corregir deficiencias en lo que se refiere a su estructura orgánica funcional, en donde se encontró que no se especifica en forma clara las jerarquías, funciones y delegaciones que se requieren para lograr el cumplimiento de los planes y programas de trabajo en forma eficiente, aprovechando al máximo los recursos.

DIRECCION :

La variable dirección muestra por medio de su característica de supervisión, que esta es adecuada para la organización, pues cuenta con el personal de supervisión efectivo para el cumplimiento de los resultados esperados que ayudará a la toma de decisiones. Mientras que la característica delegación solo se da en forma elemental y básica, pues no se da cuenta

con la autoridad necesaria para descentralizar las funciones, dando como resultado una carencia de niveles intermedios de supervisión, que ha traído como consecuencia una centralización de autoridad exclusivamente en un único nivel por lo que la comunicación es afectada en forma importante al aplicarse el sistema a través de los canales apropiados, ya que solo se cumplen en forma básica las necesidades de información.

CONTROL :

Los sistemas de control con los que cuenta el banco actúan en forma deficiente, ya que sus procedimientos administrativos son elementales, provocando una deficiencia de información para la agilización de los programas que afectan a la organización, esto provoca que difícilmente se puedan evaluar los resultados obtenidos, en cada una de las áreas debido a que el banco no cuenta con la retroalimentación que permite la medición de resultados.

RECOMENDACIONES

Con la introducción del Desarrollo Organizacional en la estructura de la banca agropecuaria, se pretende identificar los objetivos del cambio y la superación de la resistencia hacia estos. Esto se puede lograr a través del mejoramiento en las relaciones de los grupos y la liberación de los recursos humanos, obteniendo una mayor cooperación. Las bases y políticas a seguir para la introducción y éxito de un sistema de Desarrollo Organizacional desde mi punto de vista es :

- 1.- Hacer de los miembros de la organización una parte activa del plan de cambio a través de grupos "T" (training), círculos de calidad, equipos de excelencia empresarial. Utilizando las fases del Desarrollo Organizacional de los cuales se hablo en un capítulo anterior.
- 2.- Utilizar las ideas de las personas que esten mejor enteradas de los problemas por resolver, lo que servirá para que la alta gerencia tome decisiones sobre los puntos críticos que afectan la organización.
- 3.- Promover la participación activa de los miembros de la organización en todos los niveles, con el propósito de mejorar las formas de trabajo, que se involucren con los cambios que se puedan dar para beneficio de la institución y de ellos mismos.
- 4.- Es recomendable se tomen en cuenta las normas y hábitos del grupo para que el individuo se sienta que es parte importante en el desarrollo de la organización y cumplimiento de los objetivos.
- 5.- Otro factor importante es que las personas conozcan las metas o la razón por la cual se va a realizar un cambio.
- 6.- No es conveniente hacer cambios continuamente, ya que esto provoca descontento entre los miembros de la organización y limita la probabilidad de introducir con éxito cambios de mayor importancia.
- 7.- Es conveniente resaltar la importancia de lograr un ambiente de confianza y cordialidad en el trabajo, proporcionando información mediante -

sistemas adecuados de comunicación, que promuevan la inquietud de los miembros de la organización y la lleve a participar con nuevas ideas.

- 8.- Se deben de utilizar las técnicas de solución de conflictos, de las cuales se habló anteriormente, concretándose al problema principal y considerando cuando es más oportuno resolverlo.

Es así que el Desarrollo Organizacional requiere intervenciones competentes, como : Un punto de vista de los sistemas , el apoyo o participación de la dirección general y una tecnología franca y compartida, así como un sistema de valores (principios) y perspectivas a largo plazo.

Finalmente podemos decir que para que el Desarrollo Organizacional sea un éxito en cualquier organización, los elementos que han de tomarse en cuenta , como claves son :

- Filosofía de formación personal
- Voluntariedad
- Que el líder obtenga la participación en todo
- Que los proyectos sean esfuerzo de todos y no de uno solo
- Se proporcione capacitación y adiestramiento para todos
- El apoyo de la gerencia
- Desarrollar consciencia de mejoramiento global de los objetivos individuales y organizacionales.

A N E X O S

1.- Questionarios Empleados

1.1.- Nivel Jefe de Departamento

1.2.- Nivel Empleado

NIVEL JEFE DE DEPARTAMENTO

- 1.- ¿Conoce usted bien los planes de trabajo de su departamento?
 - a) No. Las desconozco en absoluto
 - b) Sí. Las conozco perfectamente
- 2.- ¿En qué manera se desempeña el trabajo en su departamento?
 - a) En grupo
 - b) Individual
- 3.- ¿Se fijan los objetivos a corto, mediano y largo plazo en su depto.?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 4.- ¿Indique si se han alcanzado los objetivos establecidos hasta el momento?
 - a) Sí se han alcanzado
 - b) No se han alcanzado
- 5.- ¿Cree ud. que las políticas de la institución son las ideales para la obtención de los objetivos?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 6.- ¿Cree ud. que la institución define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 7.- ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, desde el nivel más bajo, hasta el más alto del departamento?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 8.- ¿Considera ud. que el manual de organización esta actualizado?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 9.- ¿Cuenta con planes de capacitación en su departamento?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 10.- ¿considera ud. que los cursos de capacitación sean adecuados a sus funciones?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 11.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?
 - a) Sí
 - b) No.
- 12.- ¿Esta ud. de acuerdo en delegar autoridad?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 13.- ¿Cree ud. que su personal esta debidamente facultado para solventar los problemas que afectan a su departamento?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 14.- ¿Mantiene ud. informado a sus empleados de todos aquellos aspectos que afectan el funcionamiento de su departamento?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 15.- ¿Considera ud. que existe una adecuada supervisión de las principales actividades y operaciones que desarrolla su departamento?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 16.- ¿Considera ud. que los sistemas y procedimientos que se utilizan ayudan al logro de planes y objetivos de su departamento?
 - a) Sí.
 - b) No.
- 17.- ¿Existe un sistema de control que determine el grado de avances y resultados obtenidos de los programas y proyectos?
 - a) Sí.
 - b) No.

NIVEL EMPLEADO

- 1.- ¿Conoce ud. bien los planes de trabajo de su depto.? a) Sí. b) No.
- 2.- ¿De que manera se desempeña el trabajo en su departamento?
a) Grupo b) Individual
- 3.- ¿Se fijan los objetivos a corto, mediano y largo plazo en su departamen-
to, al. Sí. b) No.
- 4.- ¿Indique si se han alcanzado los objetivos establecidos hasta este mo-
mento? a) Sí. Se han alcanzado b) No. Se han alcanzado
- 5.- ¿Cree ud. que las políticas de la institución son las ideales para la -
obtención de los objetivos? a) Sí. b) No.
- 6.- ¿Cree ud. que la institución define claramente la jerarquía, responsabi-
lidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? a) Sí. b) No.
- 7.- ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de
las funciones, desde el nivel más bajo, hasta el más alto, del departa-
mento? a) Sí. b) No.
- 8.- ¿Considera ud. que el manual de organización está actualizado?
a) Sí. b) No.
- 9.- ¿Cuenta con planes de capacitación en su departamento? a) Sí. b) No.
- 10.- ¿Considera ud. que los cursos de capacitación sea adecuados a sus fun-
ciones? a) Sí. b) No.
- 11.- ¿Considera adecuada la información, tanto interna como externa que se -
recibe en su departamento? a) Sí. b) No.
- 12.- ¿La comunicación que tiene con sus jefes y compañeros es adecuada?
a) Sí. b) No.
- 13.- ¿Utilizan medios de comunicación (reportes, informes, memorandums) que ha-
ga ud. llegar a sus superiores? a) Sí. b) No.
- 14.- ¿Como considera ud. a su jefe inmediato?
a) Deja participar en sus decisiones y toma parecer a sus empleados.
b) Cada quien hace lo que quiere, no hay dirección, ni supervisión, ni -
control, ni participación.
- 15.- ¿Considera ud. que los sistemas y procedimientos que se utilizan son -
los adecuados al logro de los planes y objetivos del departamento?
a) Sí. b) No.
- 16.- ¿Existe un sistema de control que determine el grado de avance y resul-
tados obtenidos de los programas y proyectos?
a) Sí. b) No.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- FERNANDO ARIAS GALICIA. Administración de Recursos Humanos.- Ed. Trillas México 1985
- 2.- ROBERT R. BLECKE Y JANE SPRIGLEY MOUTON. El Grid (para la máxima eficiencia en su supervisión). Ed. Diana. México 1980.
- 3.- ENCICLOPEDIA DE DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA. Ediciones Orbis, S.A. Barcelona, España. 1985.
- 4.- LUIS FERRER PEREZ. Guía Práctica del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México 1984.
- 5.- JORGE MARIO GARCIA LAGUARDIA Y JORGE LUZAN MUNOS. Guía de Técnicas de Investigación. Publicaciones Cruz O, S.A. México 1982.
- 6.- RICHARD M. HODGETTS Y STEVEN ALTMAN. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Interamericana S.A. de C.V. México 1981
- 7.- PAUL G. HOEL. Estadística Elemental. Ed C.E.C.S.A. México 1980
- 8.- HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL. Elementos de la Administración Moderna. Ed. Mc. Crow Hill de México, S.A. de C.V. 1981
- 9.- KREYSZIG ERWING. Introducción a la Estadística Matemática Principios Y Métodos Ed. Limusa. México 1980.
- 10.- MARGULIES Y RAJA. Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos, y Tecnología. Ed. Diana. México 1981.
- 11.- LUIS RECASENS SICHES. Sociología. Ed. Porrúa. México 1982.
- 12.- AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas, Teoría y práctica. Ed. Limusa. México 1984 (vol. 2).

- 13.- AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Personal. Ed. Limusa. México -- 1982 (vol. 1).
- 14.- LAURENCE SIEGEL. Psicología Industrial. Ed. C.E.C.S.A. México 1984
- 15.- Serie de Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1980.
 - a) Naturaleza del Desarrollo Organizacional, Bennis.
 - b) Estrategia del Desarrollo Organizacional, Beckhard.
 - c) Modelo del Cuadro Organizacional Grid, Blacke/Mouton.
 - d) Desarrollo de Organizaciones, Lawrence/Lorsch.
 - e) Consultoría de Procesos, Schein.
 - f) Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Partin.
 - g) Conciliación de Conflictos Interpersonales, Walton.
 - h) Transiciones Organizacionales, Beckhard/Harris.
- 16.- CLEMENTE SOTO ALVAREZ. Prontuario de Introducción al estudio del Derecho y nociones del Derecho Civil. Ed. Linusa México 1984.
- 17.- MANUEL HUMBERTO HERNANDEZ LEON. Sociología. Ed. Porrúa. México 1980
- 18.- JOSE MARTI GAY Y JORGE LUIS MUSTIELES. Sociología y Antropología. Ed. - Cultura, S.A. de Ediciones España 1980.
- 19.- ROBERT J. THIERRALF. Auditoría Administrativa. Ed. Limusa. México 1986