

732  
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE MOTIVACION  
EN LA CREACION DEL SISTEMA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA COMISION NACIONAL DE  
SEGUROS Y FIANZAS

REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
RENE *Alvarado* CHAVARRIA GARCIA

DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:  
LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO.

MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**DEDICATORIAS:**

**A MIS PADRES, BUEN EJEMPLO EN PERMANENTE ACCION.**

**A MI ESPOSA, INAGOTABLE FUENTE DE ENERGIA,  
COMPRESION Y CARIÑO.**

**A MIS HIJOS, FELIZ COMBINACION DE ALEGRIA Y  
RESPONSABILIDAD.**

**A MIS DEMAS FAMILIARES Y AMIGOS, POR SU CONFIANZA Y  
APOYO.**

# INDICE

## JUSTIFICACION

### I. ANTECEDENTES

ANTECEDENTES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS EN MEXICO.....	4
LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.....	6
ANTECEDENTES DE LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS.....	7
ANTECEDENTES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA C.N.S.F.....	8

### II. MARCO TEORICO

PSICOLOGIA SOCIAL EN EL TRABAJO.....	12
EL CAMBIO Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	15
MOTIVACION.....	23
COMUNICACION.....	29
LA ENTREVISTA EN LAS ORGANIZACIONES.....	32

### III. METODOLOGIA

OBJETIVO.....	34
SUJETOS.....	34
MATERIALES Y ESCENARIOS.....	36
PRIMERA ETAPA: PREINVESTIGACION.....	37
SEGUNDA ETAPA: PROCEDIMIENTO.....	43
TERCERA ETAPA: SEGUIMIENTO Y RESULTADOS.....	45

### IV. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

CONCLUSIONES.....	49
LIMITACIONES.....	49

ANEXOS

APENDICE

BIBLIOGRAFIA

**REPORTE LABORAL**  
**RENE A. CHAVARRIA GARCIA**

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE MOTIVACION EN LA CREACION DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS.**

**JUSTIFICACION**

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, (C.N.S.F.) es un Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyas funciones principales son la inspección, vigilancia y regulación de los sectores asegurador y afianzador. Se encuentra asentada en las ciudades de México, D. F., Guadalajara, Jal., Monterrey, N. L., Hermosillo, Son., Veracruz, Ver. y Mérida, Yuc.

Fue creada por un Decreto del Ejecutivo Federal que se publicó en el Diario Oficial del día tres de enero de 1990 (1), en el que fue separada, de la desaparecida Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (C.N.B.S.). En su declaración de misión se lee:

***"GARANTIZAR AL PUBLICO USUARIO QUE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES QUE LAS INSTITUCIONES Y ENTIDADES AUTORIZADAS REALIZAN, SE APEGUEN A LO ESTABLECIDO POR LAS LEYES".***

Cuenta con un Reglamento Interior, en el que se determinan las unidades administrativas que requiere para su funcionamiento y la descripción genérica de las atribuciones y responsabilidades para el cumplimiento de su cometido. Las leyes a que se refiere su "misión" son: la "Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros" y la "Ley Federal de Fianzas". Es el apogo a estas leyes, por parte de las instituciones de seguros o de fianzas y sus intermediarios, a los que se dedica la inspección, vigilancia y regulación mencionadas anteriormente.

**Para el desarrollo de sus funciones, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, cuenta con una Presidencia, dos Vicepresidencias y ocho Direcciones Generales, cinco Delegaciones Regionales; así como 420 plazas de trabajo repartidas entre todas estas áreas. (ver anexo 1)**

**Una de esas Direcciones Generales, es la de Administración, la cual reporta directamente a la Presidencia, teniendo como funciones primordiales, la coordinación de las áreas de Recursos Humanos y la de Administración de Recursos Financieros y Materiales.**

**La Dirección de Recursos Humanos a su vez ha integrado por las siguientes áreas:**

**Una subdirección de Recursos Humanos.**

**Un departamento de Integración y Desarrollo de personal.**

**Un departamento de Capacitación.**

**Un departamento de Organización y Métodos.**

**Un departamento de Nóminas.**

**Un departamento de Prestaciones.**

**El número de plazas asignadas a esta estructura ascendía a 25.**

**1 Director**

**1 Subdirector**

**5 Jefes de Departamento**

**18 Auxiliares**

**( ver organigrama en anexo 2 )**

**Con motivo de la separación de las funciones de seguros y fianzas, de la que fuera la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, como ya se ha dicho, el tres de enero de 1990, se transfirió el personal que era responsable de dichas funciones, así como al personal de otras áreas de apoyo y al que suscribe, por ser el depositario de los expedientes, registros, controles y poseedor del conocimiento de todo el personal transferido, por haber formado parte del área de recursos humanos en aquella Comisión.**

**A solicitud de la recién creada Dirección General de Administración, de la nueva Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, se requirió al que esto escribe, para evitar que pudieran incrementarse algunas conductas que se estaban presentando con motivo de los cambios provocados a la separación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y a la incipiente pero progresiva incorporación de nuevos funcionarios y nuevo personal.**

**Concretamente los nuevos funcionarios venían observando y señalando que había datos del comportamiento del personal proveniente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en el sentido de encontrar obstáculos o dificultades para la introducción de algunos cambios en las**

funciones, procedimientos o puestos, lo que se interpretó como resistencia al cambio. También se mencionó que por medio de rumores, los nuevos funcionarios sabían de algunos temores e inquietudes del personal transferido; las más relevantes eran:

- Inseguridad de permanecer en la nueva Comisión.
- Ansiedad por la incorporación de personal nuevo.
- Temor al cambio de las condiciones de trabajo, es decir, sueldos, prestaciones y demás derechos o elementos de disciplina.
- Temor a la pérdida de estatus.
- Falta de la motivación y productividad necesarias, debido a la incertidumbre.

Se me requirió, consecuentemente, elaborar un plan que permitiera resolver tal problemática, pero también participar en la implementación de la estructura de organización que se requería para el desarrollo de las funciones institucionales y en la medida de lo posible para la asimilación del personal de la anterior Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Considerando que, en general, los cambios dentro de la Administración Pública, es algo recurrente con el cambio de un sexenio a otro, igualmente los reacomodos, ajustes o ceses del personal de confianza, resultaba sorprendente que una nueva administración quisiera escuchar y tomar en cuenta una opinión que se basara en los factores psicológicos de los individuos en el trabajo, pero sobre todo aplicar las medidas que pudiese recomendar la psicología, en un ambiente proclive a llevar a cabo "lo que diga la máxima autoridad", aún cuando ésta no sea especialista en todas las ramas del conocimiento, de aquí que, desde el punto de vista social, el que una organización gubernamental, por pequeña que sea, tome los "caminos" de la psicología para resolver un problema, que podía haber trascendido al sector asegurador y afianzador, es importante, por lo inusual. Como inusual podía parecer, que se aprovechara el tener a un psicólogo que pudiera diseñar un plan para resolver tal situación.

## **L- ANTECEDENTES**

### **ANTECEDENTES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS EN MEXICO.**

El servidor público es toda persona que presta sus servicios en las dependencias y entidades a que se refieren los artículos segundo y tercero, del título primero capítulo único de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, mediante designación legal, por nombramiento; siempre que sus cargos, sueldos o salarios estén consignados en los presupuestos respectivos

La situación del servidor público siempre ha sido producto del proceso histórico por el que ha pasado es por ello que su origen se encuentra:

En la sociedad azteca en la que la división del trabajo era por oficios y actividades especializadas. Sus gobernantes, funcionarios políticos y los jefes principales de su administración pública salían de la clase social denominada "pillis" o nobles; aunado a eso, generalmente eran también autoridades religiosas o militares, lo cual les daba poder, prestigio e influencia sobre las clases inferiores de la población.

En la época de la conquista, Hernán Cortés organizó política y administrativamente los territorios, nombrando a sus capitanes y oficiales españoles, como autoridades de los mismos, entregándoles tierras e indios bajo su mando.

En la época colonial, los reyes de España al tener conocimiento de las injusticias y mal trato para los indios, crearon la "real audiencia" o "las audiencias" como cuerpo judicial y administrativo de la colonia y la característica de sus miembros fue precisamente el aprovechamiento de la situación en su propio beneficio. Aunque es digno de mencionar que durante esa época, se autorizó a las comunidades indígenas para elegir a sus propios gobernantes.

Durante el período virreinal todos los puestos públicos principales era ocupados por "peninsulares", es decir, por españoles nacidos en la Península Ibérica y los puestos públicos y administrativos de menor importancia se dejaban a los hijos de los españoles nacidos en México o a los naturales del país; todo ello favoreció la creación de los grandes latifundios por españoles o por los criollos ricos y provocó un clima de rebelión general que influyó más tarde para la independencia nacional.

La época de la Independencia se caracteriza por una serie sucesiva de cambios de gobierno, virreynatos, imperio y presidentes que se derroocaban continuamente; de tal manera, que reinaban en el país un desorden y anarquía tales, que fueron aprovechados por varias naciones en su beneficio. No obstante, en el régimen porfiriano se considera que ya existían alrededor de 100.000 personas al servicio del estado.

En el gobierno de los inicios de la revolución, debido al clima convulsionado no se creó ninguna ordenación jurídica en favor del servidor público, aunque en este período sólo se salvó la burocracia y los administradores públicos, ya que los generales les entregaron el poder, de tal manera que los militares fueron desplazados por "los administradores civiles", (burócratas de esos tiempos).

En 1911 el proyecto de la Ley del "Servicio Civil" de los Empleados Federales, presentado por Justo Sierra (hijo) y Tomás Berlanga, ante la Cámara, reconoce el derecho adquirido de los burócratas en atención a su antigüedad, sin embargo, esto no fue aprobado.

En el gobierno postrevolucionario (1930), se proclamó la necesidad de la existencia de normas legales que garantizaran la estabilidad de los servidores públicos, ya que solamente estaban amparados en la buena voluntad y protección de las autoridades, sin tomar en cuenta su conducta o antigüedad en la administración pública. En ese entonces era Presidente el General Plutarco Elías Calles, bajo cuyo régimen existían 159,000 burócratas.

El primer paso serio de reglamentación de los derechos de los trabajadores al servicio del estado fué en 1934 al publicarse el "acuerdo sobre organización y funcionamiento de la ley del servicio civil" dictado por el Presidente Abelardo L. Rodríguez.

En 1935 el Partido Nacional Revolucionario, formuló un proyecto de "Ley del Servicio Civil", obligado por la mayoría de los empleados públicos, pero tampoco mereció la aprobación legislativa.

Todo lo anterior sirvió como antecedente para la elaboración de dos estatutos de los trabajadores de los Poderes de la Unión. El primero el 27 de septiembre de 1938, fecha en que la burocracia logró su estabilidad en el empleo, reconocimiento de su antigüedad y la existencia de un tribunal para sus contiendas con el estado y el segundo en 1941, cuyo contenido era exactamente igual al primero, adicionando servicio médico y jubilación.

En 1950, con el Presidente Miguel Alemán, se inicia una nueva época en donde se tomó conciencia del exceso y lentitud de la burocracia, disminuyéndose de 155,000 a 149,000 servidores públicos.

El 27 de diciembre de 1950, se promulgó la "Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado", reglamentaria del Apartado "B" del artículo 123 Constitucional dando los derechos y obligaciones de los servidores públicos.

En la actualidad se distinguen tres clases de servidores públicos:

- A. El alto funcionario público, que es miembro de la alta burocracia y desempeña los puestos más importantes dentro del estado; constituye el carácter político de la administración pública ya que por sí mismos son indicadores y transformadores de la política y administración del estado; se consideran trabajadores de confianza ya que su nombramiento requiere aprobación del Presidente de la República.
- B. El funcionario público o empleado de confianza forma parte de la burocracia directiva, desempeña puestos importantes, pero de segundo orden y constituye el carácter técnico y realizador de la administración pública.
- C. El trabajador de base pertenece a la burocracia del escalafón. En este nivel se distinguen tres grupos:

- El empleado de servicio, asistencia y mantenimiento.
- El empleado de apoyo o atención de asuntos rutinarios.
- El empleado de ventanilla.

**Nota:** la información relativa fué tomada de apuntes inéditos, de apoyo al Programa de Calidad en el Servicio Público, impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública, en 1993.

## **LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO**

**Grados, (1986)** indica sobre el particular lo siguiente:

- El primero de febrero de 1923, se fundó el Departamento Psicotécnico dentro del Departamento del Distrito Federal, el cual adaptó a México el Test Binnet, que se aplicó con fines de selección de personal. También se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito. Aunque también se aplicó en otras organizaciones como la Normal Superior y otras instituciones educativas.
- Posteriormente la psicología del trabajo, se extendió abarcando nuevas áreas, como la de capacitación y desarrollo de habilidades de los individuos, siendo en 1938 que Teléfonos de México, funda una escuela de capacitación técnica de personal.
- En 1942, el Banco de México, introduce la selección técnica de personal, en una forma organizada e institucionalizada (por la aplicación de pruebas psicológicas), el objeto era evitar la contratación de personas con rasgos psicopatológicos y de esta manera prevenir la posibilidad de fraudes o robos, etc.

El Departamento de Investigaciones, fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, era el responsable de realizar la selección de personal. Al lado del Dr. Quiroz C., trabajaron: Santiago Ramírez, Francisco Garza, Joaquín Ribero Borel y el Dr. José Gómez Robledo. Este último realizó extensos estudios sobre la psicología del mexicano y elaboró pruebas mentales que se han utilizado en el ambiente laboral.

- En 1944, el Ing. David Mehel Blum, introduce la aplicación de las pruebas psicométricas para la administración y promoción de los empleados de Teléfonos de México. S. A.
- En 1959, se inicia el desarrollo de la psicología de la industria en el sector público, a través de la realización de exámenes de selección y promoción de personal en la Comisión Federal de Electricidad, aplicada en la oficina de encuestas y servicios sociales.

También señala que entre los factores que han contribuido al desarrollo de la psicología, como profesión en México, incluyendo la especialidad del trabajo, es necesario señalar la enseñanza de esta carrera en diversas universidades del país, así como la confluencia de aspectos tanto laborales como educativos, ubicados en el contexto de los procesos de modernización del país, que se han visto acrecentados y acelerados en los últimos años.

De los resultados de la investigación curricular, acerca de las funciones del psicólogo del trabajo, aporta la siguiente información, derivada de las actividades realizadas por los psicólogos que participaron en la encuesta, en los puestos que ocupaban en el periodo en el que se efectuó la misma:

<b>Reclutamiento y selección</b>	<b>37.50 %</b>
<b>Análisis y evaluación de puestos</b>	<b>18.75 %</b>

<b>Relaciones laborales</b>	<b>10.00 %</b>
<b>Desarrollo organizacional</b>	<b>8.75 %</b>
<b>Estudios de metodos de trabajo</b>	<b>6.25%</b>
<b>Higiene y seguridad industrial</b>	<b>6.25 %</b>
<b>Capacitación</b>	<b>6.25 %</b>
<b>Diseño de sistemas hombre- maq.</b>	<b>2.50 %</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	<b>1.25 %</b>
<b>Mercadotecnia</b>	<b>1.25 %</b>
<b>Calificación de méritos</b>	<b>1.25 %</b>
	<b>100.00 %</b>

Estos datos señalaban que los encuestados estaban realizando actividades propias del área de la psicología del trabajo, ya fuese en la iniciativa privada (empresas de producción, de servicios o de comercialización) o del sector público (empresas paraestatales, organismos descentralizados o dependencias del ejecutivo federal, como secretarías de estado, departamentos o procuradurías ).

#### **ANTECEDENTES DE LA C.N.S.F.**

Minzoni, (1992) dice, en relación con todo este punto, que la primera Ley en Materia de Seguros, fué publicada en el Diario Oficial (D.O.) el 25 de mayo de 1910, habiéndose denominado Ley de Seguros Sobre la Vida, asimismo el primer reglamento que se aplicó a las compañías de seguros locales y extranjeras, fué publicado el día 24 de agosto de 1910, en el mismo D. O.

En la ley del 25 de mayo de 1910, en su artículo 44, establecía la creación del Departamento de Seguros y la circular relativa a la creación de dicho órgano, se dió a conocer con fecha 15 de diciembre de 1910. En dicha circular, se dió a conocer que por acuerdo del Presidente de la República, se creaba dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un Departamento de Seguros.

Fuó hasta 1946, que se crea la Comisión Nacional de Seguros, siendo Presidente de la República el General Manuel Avila Camacho. En el Reglamento de esta Comisión, se definen como sus funciones principales las de inspección y vigilancia de las instituciones de seguros.

Hasta el 29 de diciembre de 1970, siendo Presidente de México, Luis Echeverría Álvarez, se promulgó en el D.O., un decreto por medio del cual, se unificaron dos comisiones existentes; la

**Bancaria y la de Seguros, en una sola denominada "Comisión Nacional Bancaria y de Seguros" (C.N.B.S.).**

**Pero a partir de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, publicada en el Diario Oficial del 3 de enero de 1990, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, se escinde en Comisión Nacional Bancaria, para atender las necesidades de las instituciones bancarias y en Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, ésta como Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargada de la regulación, inspección y vigilancia de los Sectores Asegurador y Afianzador**

**Finalmente, como ya se expuso en el apartado de la justificación, el día tres de enero de 1990, se publica en el D.O., el decreto que crea a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, indicando las condiciones respectivas para su escisión de la C.N.B.S.**

#### **ANTECEDENTES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA C.N.S.F.**

Para poder referirnos directamente a estos antecedentes, es necesario hacer hincapié en que la C.N.S.F., es un Organismo Desconcentrado de la S.H.C.P. (de acuerdo con el artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal), esto en términos prácticos significa, que es una extensión de la propia S.H.C.P., lo cual implica, a su vez, que las relaciones de trabajo con el personal de base sean reguladas por el apartado b) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Asimismo, son aplicables, tanto al personal de base como al de confianza, las disposiciones emanadas de la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo, que es una dependencia de la propia S.H.C.P., cuyas funciones se encuentran en el Reglamento Interior de esta Secretaría, según el Diario Oficial de la Federación del 24 de febrero de 1992

En el artículo 80 del citado reglamento, las funciones en materia de administración de personal, de dicha Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo, puede decirse que a su vez orientan algunas de las funciones de las unidades de recursos humanos o personal de las dependencias o entidades, de la Administración Pública Federal.

Las funciones en materia de administración de personal a las que se refiere el párrafo anterior son las siguientes:

- Diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema de servicio civil de carrera, así como captar, analizar e integrar, la información básica necesaria.
- Proponer normas en materia de catálogo de puestos, tabuladores de sueldos, sistemas escalafonarios, pago de remuneraciones, prestaciones, servicios personales y en general, sobre administración y desarrollo de personal, así como operar el sistema de información y registro correspondientes.

- **Fijar las políticas generales para el establecimiento y revisión de las condiciones generales de trabajo de las dependencias y entidades y diseñar los procedimientos para la integración, reubicación y reasignación de personal.**
- **Establecer políticas y lineamientos sobre las estructuras ocupacionales y registrar éstas, así como para racionalizar el aprovechamiento y magnitud de la fuerza de trabajo de las dependencias y entidades.**
- **Estudiar y emitir resoluciones, en los términos de las disposiciones legales aplicables, sobre beneficios con cargo al erario federal, respecto de pensiones, haberes de retiro, jubilaciones y compensaciones.**
- **Establecer la normatividad de los programas de productividad y capacitación del servidor público.**
- **Dictar las normas y metodología a que deberá sujetarse la formulación del presupuesto de servicios personales, para su posterior integración al presupuesto de egresos de la federación.**

A la fecha de la creación de la C.N.S.F., tales funciones estaban asignadas a la Dirección General de Servicio Civil, de la desaparecida Secretaría de Programación y Presupuesto.

Considerar la normatividad y regulación a que estaría sujeta la C.N.S.F., por parte de la S.H.C.P., a través de la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo, fue un primer requerimiento para la creación del área de Recursos Humanos del nuevo Organismo.

Por otra parte y dado que al decretarse la escisión de la C.N.B.S., para quedar como Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y Comisión Nacional Bancaria (C.N.B.) se mantuvieron, en una y otra, las mismas instalaciones, equipo y recursos financieros, se consideró como otro requerimiento urgente en la estructuración de las actividades de nóminas, prestaciones y el servicio médico, ya que sus actividades eran indispensables para los pagos de remuneraciones, y otras obligaciones laborales.

Por último la experiencia, la idea de servicios de las nuevas autoridades y la opinión del que suscribe respecto de la importancia de la selección técnica de personal y de la capacitación, contribuyeron en la creación de estas áreas, para la atención de estas funciones, mismas que se sumaron al requerimiento de la estructura de organización y las funciones genéricas de lo que habría de ser la Dirección de Recursos Humanos.

Consecuentemente se hizo una propuesta de estructura conjuntamente con el resto de la nueva organización, presentándose a la primer Junta de Gobierno (\*) celebrada el 13 de diciembre de 1990, habiéndose aprobado para ser publicado, el acuerdo correspondiente en el Diario Oficial de la Federación, el 14 de enero de 1991.

(\*) De conformidad con la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, la Ley de Instituciones de Fianzas y el Reglamento Interior de la C.N.S.F., el Presidente de este Organismo debe proponer a la Junta de Gobierno (Órgano Ejecutivo, al que deben someterse las cuestiones, opiniones y disposiciones de carácter general, para el ejercicio de las facultades que tales leyes otorgan a la comisión) en particular las modificaciones a la estructura de organización administrativa.

**En esa estructura de organización se autorizaron a la Dirección de Recursos Humanos, las siguientes plazas:**

• Director de área	1
• Subdirector	1
• Jefe de Departamento	5
• Personal de apoyo	18
<b>T O T A L :</b>	<b>25</b>

**Tales plazas se distribuyeron en la estructura de organización que se cita en el apartado de la justificación y en el organigrama que aparece en el anexo 2.**

**Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos quedaron descritas de la siguiente manera :**

- 1. Coordinar el reclutamiento, selección y asignación de los recursos humanos que reúnan los requisitos de calidad exigidos por la naturaleza de las funciones a desempeñar.**
- 2. Coordinar, definir y aplicar la política de sueldos y prestaciones económicas, a fin de que exista equidad interna y competitividad con el exterior, dentro de los límites que establece la normatividad del Sector Público.**
- 3. Supervisar el cumplimiento oportuno del pago de remuneraciones y prestaciones que otorga la Comisión.**
- 4. Supervisar y mantener la suficiencia de las prestaciones económicas y en especie que se otorgan al personal.**
- 5. Definir y supervisar la aplicación del sistema y las políticas para la evaluación y medición del desempeño del personal de la Comisión.**
- 6. Promover las actividades culturales, deportivas y recreativas del personal, así como de sus familiares con el fin de contribuir a fortalecer el aspecto social de la Comisión.**
- 7. Representar a la Comisión en las negociaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores y atender sus planteamientos.**
- 8. Coordinar y establecer los lineamientos para el manejo de las relaciones laborales institucionales.**
- 9. Definir en coordinación con la Dirección General de Informática, los subsistemas operacionales y de información, que se requiera para la toma de decisiones en la administración de recursos humanos.**
- 10. Integrar, presentar y controlar el presupuesto de recursos humanos.**

11. Definir, mantener y coordinar el sistema de desarrollo de los recursos humanos de la comisión.
12. Representar a la Comisión ante los Comités Nacionales Mixto de Seguridad e Higiene, Escalafón y Capacitación.
13. Coordinar los Comités Internos de Prestaciones, Servicio Médico y Capacitación, Calidad y Mejora Continua, así como participar en las de Adquisiciones y Obra Pública.
14. Elaborar y coordinar el registro y validación de los Tabuladores de Sueldos Institucionales, así como de la Estructura de Organización.
15. Coordinar la elaboración de los estudios de organización, procedimientos y normatividad aplicables a las áreas de la Comisión, conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
16. Coordinarse con las Delegaciones Regionales de la Comisión en las funciones de su competencia.
17. Mantener actualizados los registros y controles del personal.
18. Elaborar los estudios técnicos de personal que se requieran.
19. Elaborar los reportes e informes de personal que sean requeridos por otras autoridades del sector central.

Con base en todo lo que se ha expuesto, en relación con los antecedentes de la Dirección de Recursos Humanos, se puede decir, que se le considera una área adjetiva, debido a que sus funciones no están directamente vinculadas con las funciones sustantivas de la Comisión, como son la inspección, vigilancia y regulación de los sectores asegurador y afianzador. Se le considera una área de apoyo técnico especializado y servicio hacia las demás áreas de la Comisión.

## II.- MARCO TEORICO.

Así, en un contexto de cambio, adaptación y generación de criterios, medidas, propósitos, así como de servicio y atención inmediatas, se dió la necesidad de atender y resolver el problema de conducta grupal, expresado en la justificación del presente, en el que debían encontrarse alternativas de la psicología.

Para el efecto se investigó la problemática, a través de las teorías y descubrimientos en temas como:

- ◆ Psicología social en el trabajo.
- ◆ El cambio y la resistencia al cambio.
- ◆ Motivación.
- ◆ Comunicación.
- ◆ La Entrevista en las organizaciones.

### ◆ PSICOLOGÍA SOCIAL EN EL TRABAJO

El primer enfoque con un contenido de la psicología social en el trabajo, se encontró en las investigaciones realizadas por Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, y otros más que llevaron a cabo los famosos experimentos de la planta de Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Algunos años antes, de 1924 a 1927, el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Descubrieron que cuando la iluminación era aumentada o disminuida para un grupo de prueba, la productividad mejoraba, pero los investigadores estuvieron a punto de declarar al experimento como un fracaso total, hasta que Elton Mayo, de Harvard, observó algo extraño en ello y, con Roethlisberger y otros, continuó la investigación.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, basándose parcialmente en los antecedentes de Pareto habria de tener un efecto dramático en los primeros experimentos de la Psicología Industrial. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, reducir los días de trabajo y variar los sistemas de incentivos no parecía explicar los cambios en la productividad. Mayo y sus colaboradores llegaron entonces a la conclusión de que eran otros los factores responsables, y los encontraron en las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo. Modificar la iluminación - aumentándola o disminuyéndola - producía que se aumentara la productividad porque el grupo de prueba empezó a notar que era importante. Encontraron que, en general, la mejoría en la productividad se debía a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un "sentido de pertenencia"), y la administración eficaz, un tipo de administración que entendía al comportamiento humano, especialmente al grupo, y lo conduciría mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la dirección, el liderazgo y la comunicación.

Lo que los estudios de Hawthorne demostraron, fué que la persona es un " hombre social ", que las operaciones de los negocios son una cuestión que no abarca tan sólo la maquinaria y los métodos, sino que también incluye la compaginación de éstos con el sistema social para desarrollar un sistema

sociotécnico completo. Estos experimentos produjeron un aumento en la importancia dada a las ciencias del comportamiento.

Con base en estos experimentos, Miller y Form concluyen:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los trabajadores, que las condiciones físicas de trabajo.
4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
5. El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la empresa.
6. Los grupos informales de la empresa tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.
7. El paso de una sociedad establecida a una adaptativa, tiende continuamente a alterar la organización social de las empresas en general.
8. La colaboración en los grupos no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo dentro de una planta pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa. (Brown, 1970).

También afirma que la estructura total de una empresa -su organización- influye sobre la conducta de los individuos y de los grupos que comprende, así como los actos de un individuo sólo son explicables con relación al grupo en que actúa. La conducta de un grupo sólo es comprensible en el contexto del grupo mayor al que pertenece.

Robbins, ( 1994), nos dice acerca de los grupos en las organizaciones, lo siguiente :

Un grupo se define como dos personas o más que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares.

Los grupos se pueden clasificar en :

**Grupo Formal**, es un grupo designado, definido de acuerdo con la estructura de la organización.

**Un Grupo Informal**, es el que no está estructurado de una manera formal, ni determinado por una organización; se presenta como respuesta a la necesidad de contacto social.

**Grupo de Mando**, es en el que pueden identificarse la existencia de un administrador y sus subordinados inmediatos.

**Los Grupos de Trabajo, también se encuentran determinados por la organización, están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral..**

**Un Grupo de Interés, es el que forman las personas dentro de un grupo de mando o de trabajo común, que se afilian para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos.**

**El Grupo de Amigos, es aquel en el que las personas se encuentran unidas, porque tienen una o varias características en común, que suelen ir más allá de lo laboral.**

Este autor también dice que no existe una razón aislada que explique por que las personas se unen a un grupo. Como la mayor parte de las personas pertenecen a varios grupos, es evidente que varios grupos proporcionan diferentes ventajas a sus miembros. Las razones más frecuentes para unirse a un grupo están relacionadas con las necesidades de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y obtención de metas.

El mismo autor afirma que pueden ser identificadas cinco etapas en el desarrollo de un grupo:

La de Formación, es la primera, se encuentra caracterizada por una gran incertidumbre.

La de Tormenta, es la segunda, se encuentra caracterizada por los conflictos internos.

La de Normatividad, es la tercera, se caracteriza por las relaciones estrechas y la cohesión.

La de Actuación, es la cuarta, es cuando el grupo es del todo funcional

La de Suspensión, es la quinta, es la etapa final de desarrollo de un grupo, en el caso de los grupos temporales, se caracteriza por la preocupación por concluir las actividades y no por el rendimiento del trabajo.

También señala, que para comprender el comportamiento de un grupo de trabajo, es preciso considerarlo parte de un subsistema incluido dentro de un sistema mayor. Es decir, si se considera que los grupos son una subserie de un sistema organizado mayor, se podrá captar parte de la explicación del comportamiento del grupo, partiendo de la explicación de la organización a la que pertenece, esto es lo que significan las condiciones externas impuestas al grupo: la estrategia de la organización, las estructuras de autoridad, los reglamentos de actuación, los recursos de la organización, los procesos de selección de personal, la evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas, la cultura organizacional, el marco laboral físico.

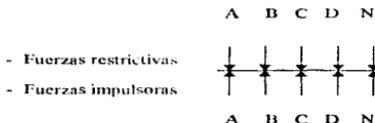
El grado de rendimiento potencial de un grupo depende, en gran medida, de los recursos que aporten sus miembros, en lo particular, al grupo. Es posible prever parte del rendimiento de un grupo si se determina la capacidad intelectual de sus miembros individuales y su capacidad para el trabajo, también si se consideran las características de personalidad, las actitudes y el comportamiento del grupo.

Los grupos de trabajo no son multitudes desorganizadas. Tienen una estructura que da forma a la conducta de los miembros que permite explicar y prever una parte considerable de la conducta individual dentro del grupo, así como del rendimiento del grupo mismo. Algunas de las variables estructurales incluyen el liderazgo formal, los roles, las normas, la posición, el tamaño y la composición del grupo.

#### ◆ EL CAMBIO Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Bernal y Alban, ( 1972 ) refieren que un modelo útil en relación con el cambio ha sido el propuesto por Kurt Lewin, quien consideró la conducta en un medio institucional, no como un hábito o forma estática, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas dentro del marco social-psicológico de la institución.

Este equilibrio se diagrama de la siguiente manera:



De acuerdo con este modo de considerar la conducta, el cambio tiene lugar cuando ocurre un desequilibrio entre la suma de las fuerzas restrictivas y la suma de las fuerzas impulsoras. Dicho desequilibrio trastorna la estructura: el nivel cambia hasta que las fuerzas oponentes vuelven otra vez al equilibrio. El desequilibrio puede ocurrir mediante el cambio en la magnitud de alguna fuerza, por un cambio en su dirección, suprimiendo una restrictiva o agregando una impulsora.

Davis y Newstrom, (1991) consideran que el cambio se encuentra por todas partes y siempre está presente. Acompaña siempre al hombre en las estaciones del año, en su ambiente social y en sus procesos biológicos. Desde los primeros momentos de su vida, el individuo aprende a afrontar el cambio adaptándose a él. Al nacer nuestra capacidad de supervivencia requiere que podamos adaptarnos a un nuevo ambiente. Cada instante de la jornada nos ofrece nuevas experiencias y retos a lo largo de la vida, lo que también sucede con las organizaciones.

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Sus efectos pueden ejemplificarse en un experimento por medio de un globo lleno de aire. Cuando se oprime un dedo (que representa el cambio externo) contra un punto del globo (que representa la organización), el contorno de este cambia visiblemente (se forma una depresión) en el punto del contacto. En este caso una presión externa, que representa el cambio, ha producido una desviación evidente en el punto de contacto. Sin embargo, lo que no es tan evidente es que el globo entero (el resto de la organización) ha sido afectado y se ha alargado un poco. Como se aprecia en esta comparación, una generalización segura es que toda la organización recibe un influjo cuando se cambia cualquier parte de ella.

Las moléculas del aire en el globo representan a empleados de una empresa, es obvio que los que se hallan en el punto de presión necesitan hacer cambios radicales. Si bien el cambio no entró en contacto directo con los empleados (las moléculas), los han afectado de modo indirecto. No se despide a nadie (es decir, se deja intacto el globo), pero los empleados se sienten desplazados y han

de adaptarse al nuevo acomodo del globo. Esta comparación revela otra generalización mas: el cambio es un problema humano y técnico.

La comparación hecha por medio del globo puede llevarse un poco mas allá. Si se repite la presión en cierto punto, el globo puede debilitarse hasta que se rompe. lo mismo sucede con una organización. los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella. Un ejemplo es el empleado que se siente insatisfecho y renuncia.

Se reconoce que la comparación anterior es un poco burda. Una empresa no es un globo; el individuo no es una molécula; y las personas no son tan libres y flexibles como las moléculas de aire en el interior de un globo. Lo que se ha ejemplificado es una condición del equilibrio molecular. También las organizaciones tienden a alcanzar el equilibrio en su estructura social. Ello significa que la gente establece un conjunto de relaciones con su ambiente o entorno. Aprende a convivir con los demás, a realizar su trabajo y sabe lo que puede esperar. Existe un equilibrio; los empleados son personas adaptadas. Cuando se presenta un cambio, se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca otro equilibrio. Si los empleados no logran hacer los ajustes necesarios, la organización caerá en un estado de desequilibrio. El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por el.

Por fortuna, muchos de los cambios organizacionales que ocurren día con día son de poca importancia. Afecta a unos cuantos, son de índole incremental y son mas o menos predecibles. Por ejemplo, a medida que evolucionan los procedimientos o se incorporan nuevos miembros a un grupo de trabajo, el resto de los empleados generalmente no necesita modificar todos los aspectos de su trabajo ni adquirir comportamientos totalmente diferentes. En este caso es fácil lograr un nuevo equilibrio.

Sin embargo, una amplia diversidad de fuerzas puede ocasionar cambios más profundos que atañen a la organización en su totalidad. Muchos de ellos se han vuelto muy comunes, a medida que se han vuelto tan flexibles la economía, la competencia y el ritmo del cambio tecnológico. Ejemplo de ello son la fusión de algunas empresas, la adquisición apalancada, así como la subsecuente reestructuración organizacional y los desastres naturales como el derrame de petróleo o el escape de gas. Crisis como éstas, sin importar si son positivas o negativas, exigen que los administradores guíen a los empleados durante el choque emocional que los acompaña hasta que alcanzan un nuevo equilibrio.

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo, como en el caso de las moléculas. En lugar de ello este ajuste, funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio.

Wicab, ( 1971 ) también dice que los cambios deben ser analizados con un enfoque sistémico, y que dichos cambios son generalmente de tres tipos, hablando de las organizaciones laborales:

- Cambios Tecnológicos.
- Cambios de Estructura.
- Cambios en los Procesos Sociales.

Los cambios tecnológicos están relacionados con el impacto de su desarrollo, desde la simple utilización de aparatos e instrumentos sencillos hasta la introducción de computadoras, maquinaria compleja y métodos de trabajo complejos que auxilian espectacularmente las actividades y procesos de la producción.

El cambio tecnológico frecuentemente es una respuesta a otros cambios del ambiente de la organización, aumento de demandas del mercado, nuevas inversiones, etc., y algunas de sus consecuencias en la organización repercuten en cambios de funciones del personal, cambios de roles y relaciones de los trabajadores, necesidad de adquirir nuevas habilidades, actualización constante de conocimientos para no ser desplazados, así como creación de nuevos valores intelectuales, educacionales y sociales.

El cambio de estructura comprende la serie de relaciones explícitas más o menos constantes que caracterizan su funcionamiento, a saber: niveles jerárquicos, relaciones entre posiciones, líneas formales de comunicación, líneas de autoridad, normas, políticas, procedimientos, etc.

Los cambios en la estructura de organización se relacionan con la alteración de sus siguientes categorías:

- Tamaño
- Complejidad
- Grado de formalización
- Tareas y flujo de trabajo.

Los cambios en los procesos sociales, se refiere a los patrones de interacción que surgen entre los individuos que están relacionados con el logro de los objetivos y que continuamente están sufriendo una transformación dentro del marco formal e informal de las organizaciones. Este elemento organizacional se descubre al hacer una abstracción de las actividades de sus actores y se enfoca la atención hacia el cómo los individuos llevan a cabo la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas.

Por lo tanto, las modificaciones factibles en esta área organizativa se referirán a las formas en que se llevan a cabo tales procesos sociales, ya que se ha demostrado que constituyen un importante factor en el aprovechamiento u obstaculización de los recursos humanos de la organización y la obtención de satisfacción de los individuos.

## **LA RESISTENCIA AL CAMBIO.**

Una forma de reaccionar ante los cambios es precisamente la resistencia a estos; son los comportamientos de los trabajadores tendientes a desacreditarlos, retardarlos o impedirlos. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza para sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. La percepción de la amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio. Sus acciones

**pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.**

**Todos los empleados tienden a resistirse al cambio por los costos psíquicos que lo acompañan. Puede encontrarse igual entre gerentes que entre trabajadores y obreros.**

Si bien el ser humano tiende a resistir al cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que los acompañan. No todos los cambios encuentran resistencia, algunos son buscados activamente por los empleados. Otros son tan insignificantes o rutinarios que la resistencia, si existe, es demasiado débil para poder percibirla. Puede decirse que el cambio será un éxito o un problema, según sea la habilidad con que se administre, para atenuar en lo posible, la resistencia.

La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran que el efecto de la reacción en cadena puede manifestarse en el funcionamiento de la organización. Se trata de una situación en la que el cambio (u otra condición) que afecte directamente a una persona o a unas cuantas, puede llevar a una reacción de muchos más, porque existen en él, intereses comunes.

El hecho de que el grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Muchas veces sucede lo contrario en vista de que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar más los motivos de su resistencia al cambio. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra del cambio, dependiendo de cómo trate de ser introducido este.

Existen tres tipos de resistencia. Todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado.

- **LÓGICA**- con base en el pensamiento racional y científico
- **PSICOLÓGICA**- de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- **SOCIOLÓGICA**- con base en los intereses y valores del grupo.

La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que se deban aprender en el nuevo empleo, esto representa los costos reales que deben soportar los empleados. Aún cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.

La resistencia psicológica es "lógica" en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden tener a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aún cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, estos son reales y deben reconocerse.

La resistencia sociológica es "lógica" en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con todo cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aun juicios distintos de comunidades diversas. En un grupo pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio. Los empleados tienen cuestionamientos como: ¿el cambio es congruente con los valores del grupo? ¿se mantiene el trabajo en equipo? dado que los empleados tienen este tipo de dudas, los administradores

**Las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio.**

La resistencia no es del todo mala. También puede acarrear beneficios. Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta manera los empleados hacen las veces de supervisores que vigilan que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente. Una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio, hace que la gerencia revise mas cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios. Al mismo tiempo, la gerencia puede sentirse más motivada para mejorar su comunicación respecto al cambio, lo cual, a la larga, provocará una mejor aceptación. La resistencia también proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación; propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y a hablar mas acerca del cambio para que lo entiendan mejor. ( Davis y Newstrom, 1991 ).

Wicab, (1971) define operativamente la llamada resistencia al cambio, como la consideración de que las personas en las organizaciones desarrollan una serie de normas, actitudes, valores expectativas, además de modelos y patrones de conducta, en base a pautas señaladas por los valores del sistema de administración clásica, logrando así que sus elementos cognoscitivos (creencias, percepciones, opiniones, etc.) sean congruentes con el ambiente organizacional que les rodea, por ello en el momento en el que se enfrentan a la perspectiva de alterar alguno de los elementos condicionantes del ambiente a través de un programa de cambio en la organización, la congruencia existente entre sus estructuras cognoscitivas y el ambiente que prevalece, se rompe, provocando un estado de desequilibrio o incongruencia entre ellos.

Establece que hay tres grandes niveles interactuantes íntimamente relacionados entre sí, que pueden representar barreras para la aceptación de cambios:

- El nivel individual o psicológico.- que se refiere básicamente a las variables psicológicas más significativas que influyen y, en un momento dado, determinan la conducta de los individuos ante el cambio, como son: la personalidad, la estructura cognoscitiva ( los procesos de percepción; la comunicación y el aprendizaje ), la motivación, los valores y actitudes.
- El nivel social o de interacción.- que se caracteriza por la influencia de los grupos se refuerza por la interdependencia existente entre las personas y se ejerce a través de la interacción.

Es a través de la interacción como los individuos adquieren los intereses, valores, actitudes de sus grupos y se identifican con sus objetivos; asimismo a través de ella desarrollan normas que regulan y controlan la conducta, actitudes y relaciones que aseguran la continuidad y sobrevivencia del grupo.

- El nivel cultura en la organización.- se refiere a los elementos que proporcionan unidad, coherencia y continuidad a la vida y dinamismo de tales entidades sociales, ya que representa la abstracción y síntesis de las formas particulares de comportamiento, compartidas y aceptadas por sus miembros.

**abstracción y síntesis de las formas particulares de comportamiento, compartidas y aceptadas por sus miembros.**

**Por tales razones, al hablar de cultura, se implica al sistema integral formado por las instituciones sociales, actitudes, creencias, motivaciones y sistemas de valores que encauzan la vida de los grupos.**

Quando se intenta modificar algún aspecto de la organización ( tecnología, estructura y procesos ) se está tratando a la vez, de llevar a cabo una alteración en algunos aspectos de su cultura y es en este punto donde comúnmente surge con más frecuencia la resistencia al cambio, ya que va a implicar para los individuos una modificación en sus valores, actitudes y creencias. La resistencia será más fuerte en la medida en que los nuevos valores y creencias sean discrepantes con las anteriores.

Robbins, (1994) dice que la resistencia al cambio no siempre se presenta de manera estandarizada. La resistencia puede ser franca, implícita, inmediata o diferida. La administración tiene menos problemas para manejar una resistencia franca e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden en seguida manifestando quejas, desacelerando el ritmo de trabajo, amenazando con estallar una huelga, etc. El desafío grande está en manejar una resistencia implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil (pérdida de lealtad hacia la organización, menos motivación para trabajar, aumento de errores o fallas, aumento de ausentismo debido a "enfermedad") y, por consiguiente, más difícil de reconocer. De igual manera, los actos diferidos enturbian el vínculo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio puede producir una reacción que puede parecer mínima en el momento que se inicia, pero la resistencia surge semanas, meses o incluso años después. Un cambio que parece tener pocas repercusiones en sí o por cuenta propia, se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio se pueden acumular y después explotar en una respuesta que resulta totalmente desproporcionada con relación al cambio que sigue. Está claro que la resistencia tan sólo ha sido diferida y almacenada, lo que surge es una respuesta a los cambios anteriores acumulados.

El mismo autor Robbins, ( 1994 ) clasifica las fuentes de la resistencia en individuales y de la organización:

En el primer caso las fuentes individuales de la resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Existen cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio.

- Las costumbres.- considerando que la vida es bastante compleja de por sí, no se requiere abundar sobre la diversidad de opciones, para todas las decisiones que se pueden tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, dependemos de las costumbres o las respuestas programadas. Sin embargo, cuando enfrentamos el cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.
- La seguridad.- es probable que las personas que necesitan sentirse muy seguras, se resistan a los cambios, por la amenaza que puede representar para tal sentimiento de seguridad.
- Los factores económicos.- son otra fuente de resistencia individual, debido a la preocupación de que los cambios puedan reducir los ingresos personales. Los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas, también pueden despertar temor económico si la

**gente se siente preocupada por no poder ejecutarlas o nuevas rutinas de acuerdo con los estándares anteriores, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.**

- **El miedo a lo desconocido.-** los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. En las organizaciones, los empleados sienten el mismo desagrado por la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de procesadores de palabras significa que las secretarías de los departamentos tendrían que aprender a manejar estas máquinas nuevas, algunas secretarías pueden sentir miedo de no poder hacerlo y por consiguiente, pueden desarrollar una actitud negativa ante la idea de trabajar con procesadores de palabras o actuar de manera disfuncional si se les pide que las usen.
- **El proceso selectivo de información.-** las personas dan forma a su mundo por medio de sus percepciones. Cuando han creado este mundo, éste se resiste al cambio. Así pues, las personas son culpables de procesar información de manera selectiva con objeto de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír, ignorando la información que se opone al mundo que se han creado.

En el caso de la resistencia de las organizaciones, se identifican seis fuentes de resistencia:

- **La inercia de la estructura.-** las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige, de manera sistemática, a ciertas personas, dejándolas fuera o dentro. Las personas contratadas en una organización son elegidas porque concuerdan con ella; después les dan forma e instrucciones para que se comporten de determinada manera. Cuando una organización enfrenta cambios, la inercia de la estructura actúa como contrapeso para sostener la estabilidad.
- **El enfoque limitado del cambio.-** las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los otros. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo la estructura organizacional para igualarlos, es poco probable que se acepte el cambio de tecnología. Por tanto, los cambios limitados de los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.
- **La inercia del grupo.-** aún en el caso de que las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes. El miembro de un sindicato, por ejemplo, puede estar dispuesto a aceptar los cambios que sugiere la administración para su trabajo, sin embargo, si las normas del sindicato establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que quiera hacer la administración, es probable que se encuentre con resistencia.
- **La amenaza para la experiencia.-** los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de los grupos especializados, como sucedía, por ejemplo, en la época en la que se introdujeron las computadoras personales descentralizadas.
- **La amenaza para las relaciones establecidas de poder.-** cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización, por ejemplo, los casos de equipos autoadministrados.

- **La amenaza para la asignación establecida de recursos.-** los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza. Por ejemplo, ¿significará el cambio que se reduzca su presupuesto o se recorte su personal administrativo ?

### **COMO SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.**

Robbins, ( 1994 ) plantea seis tácticas para manejar la resistencia al cambio.

- **Educación y comunicación.-** la resistencia se puede reducir comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. Esta táctica presupone que la fuente de la resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. Si los empleados reciben todos los datos y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá. La comunicación se puede lograr por charlas individuales, memoranda, presentaciones de grupo o informes. ¿Funciona? Si, siempre y cuando la fuente de resistencia sea la comunicación deficiente y que las relaciones entre administración y empleado se caractericen por confianza y credibilidad recíprocas. Si no existen estas condiciones, es poco probable que el cambio tenga éxito.
- **Participación.-** es raro que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que han tenido parte. Antes de realizar el cambio, las personas que se opongan pueden tomar parte en el proceso de decisión. Suponiendo que los participantes tienen experiencia suficiente para aportar ideas importantes, su participación puede reducir la resistencia, lograr el compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo, ante estas ventajas existen ciertas desventajas: potencial para una mala solución y gran cantidad de tiempo.
- **Facilitación y apoyo.-** los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados sienten mucho temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas o una vacaciones breves pueden facilitar la adaptación. La desventaja de esta táctica es que, como las otras, requiere tiempo. Además, resulta cara y su aplicación no garantiza el éxito.
- **Negociación.-** otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se concentra en una cuantas personas poderosas, se puede negociar un paquete de recompensas específicas para satisfacer sus necesidades individuales. Quizá se requiera la negociación como táctica cuando la resistencia viene de una fuente poderosa. Sin embargo, es imposible pasar por alto lo elevado de sus costos potenciales. Además, existe el riesgo de que cuando el agente de cambio haya negociado con una parte para evitar la resistencia, se dé lugar a la posibilidad de chantaje por parte de otras personas en posiciones de poder.
- **Manipulación y cooptación.-** la manipulación se refiere a los intentos encubiertos por influir en otros. El distorsionar o tergiversar los hechos para que parezcan más atractivos, el callarse información negativa y el dar origen a rumores falsos para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Cuando la administración de una empresa amenaza con cerrar una fábrica particular si los empleados de esa fábrica no aceptan un recorte salarial general y si la amenaza es falsa en realidad, la administración está manipulando. La cooptación, por otra parte, es una forma de manipulación con participación. Busca "comprar" a los líderes de un grupo de resistencia, concediéndoles un papel fundamental en la decisión del cambio. Se busca el consejo

del líder, pero no para llegar a una mejor decisión, sino para lograr su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son un camino relativamente fácil y barato de lograr el apoyo de adversarios, pero la táctica puede resultar contraproducente si las personas se dan cuenta de que se les está utilizando o engañando. Si lo descubre, la credibilidad del agente de cambio puede quedar en cero.

- **Coacción** - es decir, el dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten. Si la administración de la empresa, citada en un ejemplo anterior, en realidad está decidida a cerrar la fábrica si los empleados no aceptan el recorte salarial, en tal caso se estaría hablando de una táctica de cambio llamada coacción. Otros ejemplos de coacción serían las amenazas de transferencias, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas del rendimiento y cartas de recomendación malas. Las ventajas y desventajas de la coacción son más o menos iguales a las de la manipulación y cooptación.

#### ♦ **MOTIVACIÓN**

Arias, (1973 ) al respecto indica que son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Dessler, ( 1991 ) cita a los autores más representativos de las teorías de la motivación en el trabajo:

#### **ABRAHAM MASLOW**

Afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

Las necesidades fisiológicas

El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebidas, abrigo y descanso.

Las necesidades de seguridad

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas (cuando ya no se tiene sed, se ha comido lo suficiente, se cuenta con un techo y otras cosas), entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan, son necesidades de protección contra el peligro o privación, la necesidad de seguridad.

Las necesidades sociales

Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

### **Las necesidades del ego**

**A continuación en la jerarquía están las necesidades del ego, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:**

1. Las necesidades que se relacionan con la autoestima: necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro, de confianza, de conocimiento y,
2. Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de ego y las fisiológicas, de seguridad y sociales, es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las del ego, solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Finalmente, existe una última necesidad, que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos poder llegar a ser. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener su título estudiando en la noche. Esta necesidad, como las del ego, pocas veces queda satisfecha.

### **FREDERICK HERZBERG**

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferiores (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (una vez que la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarlo es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable. Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

### **Higiénicos y Motivadores**

Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer (o satisfacer parcialmente) las necesidades de nivel superior de la

persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene (como el salario) al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona según Herzberg: lo higiénico, como el salario y las condiciones de trabajo, en realidad solamente es bueno para evitar la insatisfacción (como cuando un empleado piensa que su salario es demasiado bajo). Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados. Esto se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito. Por lo tanto, según Herzberg, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

#### **ATKINSON Y McCLELLAND**

Varios autores particularmente John Atkinson y David McClelland, afirman que todas las personas tienen la necesidad de logro, poder y afiliación.

Se sabe que las personas con elevadas necesidades de logro prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Prefieren recibir una retroalimentación rápida y concreta con respecto a su desempeño. Están motivadas por la necesidad de lograr tareas que representan retos.

Las personas con elevadas necesidades de poder prefieren situaciones en las que pueden obtener y mantener el control de los medios para influir en los demás. Gustan de estar en posición de hacer sugerencias, proporcionar sus opiniones y convencer a otros de hacer cosas. Esto satisface su necesidad de poder. Otros tienen elevadas necesidades de afiliación. Sienten un fuerte deseo de mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás. Constantemente buscan establecer relaciones amistosas.

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas necesidades en cierto grado. Sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona podría tener una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.

Las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo. La teoría equitativa de la motivación asume que las personas tienen además una gran necesidad de mantener un balance entre lo que perciben como sus insumos o contribuciones y sus recompensas.

## **SAUL GELLERMAN**

Esta de acuerdo en que todas las personas tienen necesidad de cosas como dinero, status, logro y reconocimiento y concede que si una de estas necesidades no está satisfecha, entonces la persona estará motivada para satisfacerla. Sin embargo, señala además, que no se busca dinero, status o logro por sí mismos. Mas bien estos son vehículos que utiliza la persona en su búsqueda constante por ser él mismo, o ser la clase de persona que debería ser:

"La motivación final es hacer que el concepto propio sea real. Vivir apropiadamente el papel que se prefiere, ser tratado en una forma que corresponda al rango preferido y ser recompensado de manera que refleje la propia estima de sus capacidades. Por lo tanto, todos estamos en una búsqueda perpetua de lo que consideramos como nuestro papel adecuado, tratando de convertir nuestras ideas subjetivas sobre nosotros mismos en verdades objetivas".

Gellerman ha hecho hincapié en un aspecto muy importante de la motivación. Sobre todo en que la mayoría de las personas tienen la necesidad de ser tratados como individuos valiosos y convertirse, en términos de Maslow, en la persona que son capaces de ser.

Ya sea que se le llame necesidad de autorrealización o de logro o de reconocimiento, los autores antes citados coinciden en que por encima de las necesidades fisiológicas o de seguridad de "bajo nivel", todos tenemos esta necesidad de ser nosotros mismos y ser tratados como individuos valiosos.

## **VICTOR VROOM**

Desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación, afirmando que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirá recompensas. La motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o recompensa. Considero que para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes, sino que también se sientan razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa.

**Estudios o investigaciones para la comprobación o demostración de algunas de las teorías de la Motivación antes citadas:**

Por lo que se refiere a la "jerarquía de las necesidades" de Maslow, citan Koontz y O'Donnell (1982) que las investigaciones de Lawlor y Settle, sobre 187 administradores, en dos diferentes organizaciones, durante un periodo que iba de seis meses a un año. Encontraron muy poca evidencia para encontrar apoyo a la teoría de Maslow, en el sentido de que las necesidades humanas se conforman a una jerarquía. Sin embargo encontraron que existían dos niveles de necesidades -las biológicas y otras- y que las "otras" surgirían solamente una vez que las biológicas estuvieran razonablemente satisfechas. Descubrieron, además, que al nivel más alto, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo con los individuos; en algunos las sociales eran predominantes, y en otros las de autoactualización eran las más fuertes.

En otro estudio de la jerarquía de las necesidades de Maslow, que incluyó a un grupo de administradores por un periodo de cinco años, Hall y Nougaim no encontraron una fuerte evidencia en cuanto a la jerarquía. Descubrieron que en la medida que los administradores avanzaban en su

**posición dentro de una organización, sus necesidades psicológicas y de seguridad tienden a disminuir en importancia, y las de afiliación, estima y autorrealización tienden a aumentar. Insistieron, sin embargo, en que el movimiento ascendente de la preeminencia de estas resultaba de cambios ascendentes en las carreras, y no de la satisfacción de las necesidades de nivel inferior.**

Por su parte, Porter descubrió que las necesidades no siguen una jerarquía, especialmente después que las del nivel inferior han sido satisfechas. Advirtió que los administradores de todos los niveles tenían necesidades sociales y de seguridad similares, y de que las tres más altas, según la jerarquía de Maslow, variaban en parte de acuerdo con los rangos administrativos, estando satisfechos en menor grado los administradores de los niveles inferiores que los de niveles superiores. Sin embargo, en todos los niveles, posiblemente exceptuando aquel del grupo de la alta administración, la satisfacción de estas necesidades era más o menos eficiente.

Todt, (1991) dice que Maslow en 1968, escribió en el prólogo de su libro "Toward a Psychology of being" (ed. 1973, pag. 17) :

"Este libro, como el anterior, está lleno de afirmaciones basadas en la autoinvestigación, en pruebas aisladas, en la observación personal, en deducciones teóricas y en meras suposiciones. En su mayoría están formuladas de tal modo que pueden ser confirmadas o refutadas. Es decir, son hipótesis que conviene verificar y no creer".

El intento de verificar la hipótesis se hizo, sobre todo, en el ámbito de la psicología industrial, donde más ha influido, hasta ahora, la teoría de Maslow.

En estas investigaciones se pudo constatar, que los motivos de autorrealización, parecen desempeñar subjetivamente un papel muy importante entre los directivos, pero no pudo comprobarse empíricamente la existencia de una jerarquía de necesidades, con las características indicadas por Maslow.

Estas investigaciones, con todo, no se configuraron de modo que permitiesen verificar adecuadamente la hipótesis de Maslow.

Neuberger opina ( 1974, pag. 107):

"Se puede calificar la hipótesis de Maslow como mera lírica, como un intento de elaborar imágenes ideales sobre las posibilidades del ser humano con conceptos poco consistentes y con una conciencia mesiánica... Tal crítica muestra ciertamente aspectos problemáticos, pero absolutiza su propio criterio. Maslow ha dedicado su atención a un campo cuya complejidad, no puede explorarse con los métodos y las teorías disponibles. Ha expuesto los problemas, pero no ha encontrado soluciones; ha mostrado los objetivos, pero el camino hacia ellos ha quedado confuso".

En este aspecto es tarea del futuro juzgar definitivamente la teoría de Maslow.

Todt, ( 1991) también dice que Madsen opina en 1974 ( pag. 313 ), que se puede valorar más positivamente las posibilidades de esta teoría:

**“Tanto en su originalidad, como también en su desarrollo informal, esta teoría nos recuerda la de Freud. Los futuros historiadores de la Psicología tendrán que juzgar si la hipótesis de Maslow ha ejercido en la Psicología una influencia tan profunda y duradera como la de Freud”.**

Koontz y O'Donnell (1982) también dicen que la investigación de Herzberg no se ha quedado sin desafíos. Algunos dudan de su validez, se argumenta que sus métodos de cuestionarios tienden a manipular los resultados. Por ejemplo, la bien conocida tendencia de la gente a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y a echar la culpa, por los deficientes, a otros, ha perjudicado las teorías de Herzberg, según se cree. Otros investigadores que no han seguido los métodos de este encontraron que las, así llamados, factores de la higiene, son realmente potentes, ya que pueden producir satisfacción o descontento.

Una aplicación de los métodos de Herzberg fue realizada por Myers en la división de investigación de la Texas Instruments. En un estudio sobre 282 empleados de su empresa, incluyendo científicos, ingenieros, supervisores, técnicos y operadores de la línea de ensamble, apoyaron en forma parcial la teoría de Herzberg. Se encontró que aquellas personas que buscaban oportunidades por logros y responsabilidad, a las cuales se caracterizaba como “buscadoras de desarrollo”, realmente se ajustaban al modelo de este, en tanto que buscaban satisfactores y se ocupaban en forma insignificante de los factores ambientales. por otra parte, otras personas, a las cuales Myers denominó “buscadores de mantenimiento” se ocupaban, en forma importante, de las condiciones ambientales. En otras palabras, lo que motiva a los individuos, según se descubrió, es en gran parte una cuestión de personalidad.

Además, Myers encontró que si los buscadores de desarrollo eran tratados como buscadores de mantenimiento, pronto desarrollaban las características y preocupaciones de este último grupo. En otras palabras, si a los buscadores de desarrollo no se les daban oportunidades de progreso y realización, pronto se convertían en buscadores de mantenimiento. así, según Myers, la efectividad en un sistema de motivación depende de la habilidad de los supervisores para 1) proporcionar condiciones de motivación (principalmente a través de una cuidadosa organización y planeación del trabajo), y 2) satisfacer las necesidades de mantenimiento (especialmente a través de acciones como el ser justo y amigable y el administrar información adecuada).

Koontz y O'Donnell, (1982) también se refieren a la teoría de la motivación de Vroom indicando que esta también tiene sus desventajas. La suposición de Vroom de que los sentidos de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares, parece ajustarse más a la vida real. También está de acuerdo con la idea de que la tarea de un administrador es establecer un ambiente propicio para el trabajo, considerando necesariamente, las diferencias de las disímiles situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de investigar y aplicar en la práctica. Pero esta limitación que realmente no es una desventaja excepto en la práctica, reconoce sencillamente que la motivación es un aspecto mucho más complejo de lo que implican los criterios de Maslow y Herzberg.

Koontz y O'Donnell, (1982) en relación con McClelland, mencionan que en una investigación acerca de la motivación de un grupo de empresarios, estos mostraron una necesidad de realización muy alta y un impulso bastante alto de necesidad de poder, pero se encontró una puntuación muy baja en cuanto a necesidad de afiliación. Por otra parte en un grupo de administradores se encontró en general una alta necesidad de realización y poder y baja necesidad de afiliación, pero no tan altos o bajos como los empresarios.

McClelland encontró los patrones más claros de motivación para la realización en las compañías pequeñas, donde el Presidente normalmente tenía una muy alta motivación para la realización. En las compañías grandes, con gran interés, encontró que los ejecutivos principales tenían una motivación tan solo mediana en cuanto a realización, y a menudo su motivación era mayor en lo que respecta a impulsos de poder y afiliación. Los administradores de nivel medio superior de tales compañías obtuvieron un puntaje más alto que sus presidentes en motivación realizadora. Quizá, como McClelland indicó, estas puntuaciones fueron comprensibles. El ejecutivo principal ha "llegado" y quienes están por abajo de él, se esfuerzan por llegar.

Pero también surgió la pregunta de si todos los administradores deberían obtener una puntuación muy alta en motivación realizadora. Se encontró que las personas que obtienen las más altas tienden a avanzar con más rapidez. Pero, dado que la administración requiere otras características además del impulso realizador, es probable que cada compañía debiera tener muchos administradores, todos los cuales, además de poseer una motivación realizadora bastante intensa, tuviesen también una alta necesidad de afiliación. Esta última es importante para trabajar con la gente y para coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

Uno de los descubrimientos más importantes de McClelland es que el impulso de realización puede aún ser enseñado a la gente de distintas culturas. Experimentando con personas de los Estados Unidos, Italia, Polonia e India, McClelland encontró que en todos los casos los programas de entrenamiento tenían éxito en el aumento de la necesidad individual de realización. Estos programas hacían hincapié en el prestigio, la posibilidad de efectuar cambios, la enseñanza del lenguaje y los patrones de pensamiento de los grandes realizadores, el apoyo emocional de los miembros de la clase (especialmente mediante el compartir experiencias) y la transmisión de las evidencias obtenidas mediante investigaciones sobre el impulso de la realización.

#### ♦ COMUNICACIÓN

Urrutia, (1984) afirma que la comunicación es un proceso social básico, a través de ella el hombre se interrelaciona con los demás, realiza actividades sociales y ejerce dominio en su medio físico, satisface sus necesidades y deseos.

La comprensión de la comunicación es básica para entender las relaciones humanas, es de suma importancia para que se establezcan las interrelaciones hombre-hombre; si esta es óptima, oportuna y de interés para el individuo, se logrará que en el medio laboral haya menos conflictos y que se establezcan vínculos de relación y colaboración entre ellos.

Urrutia, (1984) cita algunas definiciones de diversos autores:

Skinner (1957), "la comunicación es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, la comunicación es un proceso social básico fundamental".

Roethlisberg (1976), "el lenguaje es una característica exclusiva del hombre, siendo el mejor medio que posee, para transmitir sus pensamientos, sus conocimientos y emociones". "el lenguaje establece la comunicación directa y mutua entre los hombres; implica el uso de símbolos, palabras, gestos".

**Reeding y Sanborn (1964)**, definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización: comunicaciones ascendentes y descendentes, horizontales; relaciones humanas, a través de las habilidades de la comunicación: hablar y escuchar.

**Katz y Kahan ( 1966)**, dicen que la comunicación es: "el flujo de información, intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido, dentro de la organización".

**Lesikar ( 1972 )**, percibe que "la comunicación es interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales), las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas) y las comunicaciones personales, el intercambio de información y sentimientos entre los individuos de una organización".

**Greenbaum (1972)**, percibe el campo de la comunicación organizacional, incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales, con la palabra exacta utilizada en la conversación.

**Haney (1973)**, define a la comunicación como "la coordinación de un cierto número de personas que están independientemente relacionadas".

**Arias Galicia (1979)**, define la comunicación como "el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción".

**Goldhaber (1983)**, define a la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".

**Urrutia, (1984)** también se refiere a los elementos de la comunicación que básicamente son los que señala **Arias Galicia (1979)**: emisor, mensaje, canal y receptor.

El emisor es la fuente de información y presenta al receptor el contenido informativo apegado a la realidad al exteriorizar la comunicación.

El mensaje es la transmisión de una idea definida con precisión. Debe ser exacto, claro y sencillo y reunir seis requisitos para evitar la deformación:

- a) Credibilidad
- b) Utilidad
- c) Claridad
- d) Continuidad y consistencia
- e) Adecuación del medio
- f) Disposición del auditorio

- El canal es el medio que lleva los mensajes.
- El receptor, es la persona que recibe y capta la información transmitida.

**Acercas de la comunicación.** Davis y Newstrom (1991) dicen que las organizaciones necesitan una buena comunicación: ascendente, descendente y horizontal. La comunicación es la transferencia de información y conocimiento de una persona a otra. El proceso de comunicación en dos direcciones consta de ocho etapas: desarrollar una idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarla, aceptarla, usarla, y suministrar retroalimentación.

Para superar las barreras personales, físicas y semánticas de la comunicación, es necesario que los gerentes presten mucha atención a los símbolos de la comunicación como palabras, ilustraciones y acciones no verbales. Con tal fin se necesita estudiar y utilizar la semántica, para facilitar la comprensión.

Los gerentes desempeñan un papel central en la comunicación descendente y ascendente; algunas veces retrasan o filtran el flujo de la información. Cuentan con multitud de herramientas que pueden usar; por ejemplo, proporcionar retroalimentación acerca del desempeño y apoyo social o bien establecer políticas de puertas abiertas y celebrar juntas con sus subordinados. Sin embargo, sigue siendo una de las herramientas de mayor eficacia. Las redes se han convertido en forma generalizada, de tal manera que los empleados se enteran fácilmente de lo que está ocurriendo a su alrededor, mientras que la rápida aceptación de las computadoras ha hecho posibles los sistemas de correo electrónico y la teleconmutación (oficina en casa) para algunos de ellos.

S. Flores y G. Orozco, (1986) se refieren a los principales aspectos de la comunicación, abordando también el relacionado con el "rumor", acerca del cual dicen:

Las murmuraciones son medios de comunicación, cuya circulación depende de la fórmula  $R = IXA$ , o sea importancia por ambigüedad, pierden detalles de relato en relato y ganan otros.

El rumor se hace enfático en ciertos aspectos, conforme a aspectos mentales y al marco de referencia del portador del mensaje. Constituye una de las desventajas digna de mención, que suscita la comunicación informal, y encuentra su campo propicio en la intervención de mediadores.

Cierta o falsa la versión, en sus inicios, es grano para el molino del rumor y su mayor propagación; tiene por consecuencia, una perversión también mayor del contenido, aunque parece ser, que solo una cuantas personas se encargan de difundir el rumor, en tanto que la mayoría por quienes circula, sólo juegan el papel de receptores pasivos de noticias.

Hay quienes creen que las murmuraciones desempeñan una legítima función en el proceso comunicativo que tiene lugar en el trabajo. Consideran que es saludable para propiciar un escape a las tensiones emocionales, lo que significa que la gente está interesada en lo que pasa en su grupo; sin embargo, el curso de los rumores, en general, no vibra con especies que resultan evidentemente inaceptables por absurdas.

Son agentes que facilitan la difusión:

- El temor.
- La esperanza.
- La hostilidad.

- La curiosidad.
- La falta de información

**La historia se desplaza de uno a otro sujeto o grupo, cuando :**

- **Interesa o afecta a quien la lanza y a quien la escucha.**
- **Los ingredientes verdaderos (si los contiene) son vagos e imprecisos.**
- **Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia ulterior se interpreta tendenciosamente para ajustarla al tema.**

El problema del rumor, y sus consecuencias, se genera por la comunicación ineficiente. Algunas medidas útiles para restar posibilidades negativas a la murmuración, pueden ser :

- Determinar sus causas
- Prestar atención y ayuda para resolver los casos del "empleado-enlace".
- Procurar informar objetivamente sobre los hechos.
- Evitar más reservas que las estrictamente indispensables.
- Confrontar las noticias deformadas que se propagan, con quienes creen en ellas.
- Reunir al personal y explicarle las situaciones.
- No rehuir aclaraciones.
- Promover un sistema de comunicaciones lo suficientemente accesible, para que provea a los miembros de la organización de un caudal de información que satisfaga sus requerimientos de mantenerse al tanto de lo que acontece en su mundo de trabajo.
- Identificar los distintos grupos informales que existan en la organización y cuidar de transmitir información positiva, apoyada con razones.

#### ◆ LA ENTREVISTA EN LAS ORGANIZACIONES.

Grados y Sánchez, ( 1993 ) señalan al respecto:

" Después de consultar las obras que se ocupan de este tema y los seminarios que se imparten a nivel académico, organizacional y clínico, puede llegarse a la conclusión de que una manera de referirse a las modalidades de la entrevista, es a través de tres grandes divisiones: directa, indirecta y mixta".

Se considera que estos nombres son los más funcionales, en virtud de que, de alguna manera, las entrevistas se dirigen y se orientan hacia los objetivos que el entrevistador desea.

**DIRECTA.-** es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas de un entrevistado.

En este tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas. Esta entrevista es la que más se asemeja a un interrogatorio.

Este tipo de entrevistas es el que se utiliza cuando se hace la primera fase del reclutamiento, cuando se selecciona a las personas que van a intervenir en una investigación; también se utilizan para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

**INDIRECTA.-** es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su dirección directiva se limita a señalar el área que interesa, sin verificar que aspectos son más importantes; pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse y posteriormente dejar hablar al entrevistado. Cuando se da cuenta de que la conversación del entrevistado está decayendo, puede estimularlo por medio de distintas tácticas.

Esta entrevista es muy útil para evaluar personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado. El entrevistador únicamente hará preguntas clave que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación.

Esta entrevista requiere de ser aplicada por personal altamente capacitado, con experiencia y que reúna las características idóneas de un entrevistador.

**MIXTA.-** esta entrevista es una combinación de la directa y de la indirecta, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se desarrolle el clima propicio, se le pauta al entrevistado, las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

Esta entrevista es la que generalmente se utiliza en la selección de personal, por la flexibilidad que permite.

Casique, López y Ferrer. ( 1996 ) se refieren a Blum quien describe algunos métodos para medir las actitudes:

**Entrevista dirigida.-** consiste en que el investigador utiliza una guía estándar de preguntas que deberá plantear siempre en la misma forma a todos los entrevistados; el entrevistador deberá apearse siempre a las normas establecidas, limitar al mínimo su participación.

**Entrevista no guiada.-** esta se caracteriza por las preguntas abiertas que la integran y porque el entrevistado es el que define realmente sus límites al responder.

### III- METODOLOGÍA

#### OBJETIVO

Lograr el diseño de un plan de corto plazo para eliminar o disminuir la resistencia al cambio, los rumores, la desconfianza al estancamiento de la productividad, durante el proceso de la reestructuración, detectando las causas posibles y proponiendo acciones específicas para el efecto.

Tratando de obtener la información que confirmara o rectificara las versiones que provocaron la intervención psicológica, se identificaron las características generales del personal proveniente de la C.N.B.S.

#### SUJETOS

El número de personas que paso de la C.N.B.S., a la C.N.S.F., ascendió a 264, mismas que de acuerdo a la forma de clasificación aplicable al personal del Sector Público, se distribuía de la siguiente manera:

- 1 Vicepresidente.
  - 2 Directores Generales.
  - 9 Directores de Área.
  - 19 Subdirectores de Área.
  - 27 Jefes de Departamento.
  - 126 Personal Operativo de Confianza
  - 80 Personal Operativo de Base
- Para mayor detalle ver el cuadro No. 1

#### CUADRO NO. 1

#### COMPOSICIÓN RESUMEN DE LOS NIVELES, CATEGORÍAS Y ÁREAS DEL PERSONAL TRANSFERIDO DE LA C.N.B.S. A LA C.N.S.F.

ÁREAS	II	III	IV	V	VI	ST	POC	POB	T	%A	EP
VICEPRESIDENCIA DE SEGS.	1					1	4		5	1.89	39
DIR. GRAL. DE INSP. Y VIG. SEG.		1	2	3	8	14	54	16	84	31.82	34
DIR. GRAL. TÉCNICA			1	4	6	13	9	20	42	15.91	35
DIR. GRAL. DE FIANZAS			1	2	2	5	16	7	28	10.61	32
DIR. GRAL. DE ADMON.				1	2	3	9	11	23	8.71	37
DIR. GRAL. DE INFORMATICA			1	5	6	12	5	2	19	7.20	34
DIR. JURIDICA DE SEGUROS			2	3	2	7	18	22	47	17.80	30
DELEGACIONES REGIONALES							4		4	1.51	32
OTRAS ÁREAS			1	1	1	3	7	2	12	4.55	40
<b>TOTAL:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>58</b>	<b>126</b>	<b>80</b>	<b>264</b>	<b>100</b>	<b>34.8</b>

**NOTAS:**

1. La numeración romana indica el nivel interno dentro autorizado a la C.N.S.F., por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es decir, el **II** es aplicable a los Vicepresidentes; el **III** a los Directores Generales, el **IV** a los Directores de Área, el **V** a los Subdirectores y el **VI** a los Jefes de Departamento. También son aplicables en todos los casos, a los puestos con nombres distintos, a los que se les denomina homólogos.
2. La clave **ST**; significa subtotal.
3. La clave **POC**; significa Personal Operativo de Confianza, dentro de la Comisión se considera a los Inspectores (financieros, actuariales de reaseguro, etc.), Subjefes de Departamento, Dictaminadores Jurídicos, Jefes de Sección, Analistas, Secretarías de Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios, Chofer de Vicepresidencia, Auxiliares de la Junta de Gobierno, etc.
4. La clave **POB**; identifica al Personal Operativo de Base, dentro del cual se encuentran los Actuarios, Subjefes de Sección, Secretarías Generales, Auxiliares Administrativos, Archivistas, Inspector, Capturista, Mensajero, etc.
5. **% a**; significa la distribución porcentual por áreas de especialidad.
6. La clave **EP**; se refiere a la edad promedio.

Las áreas a las que se encontraban adscritas la mayor parte de estas plazas ( 79.54 % ) eran las áreas sustantivas como: la Dirección General de Inspección y Vigilancia de Seguros; la Dirección General Técnica; la Dirección Jurídica de Seguros y Fianzas; y la Dirección de Fianzas y la menor parte a las áreas adjetivas como: Administración o Informática. (ver apéndice, para un mayor detalle).

Las características generales del personal procedente de la C.N.B.S., eran las siguientes:

En el cuadro número dos, se observa lo referente a la escolaridad.

**CUADRO NO. 2****FRECUENCIA Y DISTRIBUCION % DE LA ESCOLARIDAD DEL PERSONAL PROVENIENTE DE LA C.N.B.S. (DIC. 1990)**

NIVEL DE INICIACIÓN CARRERAN	VICEP. SI. GS.	D. G. G. V. N.	EXG. T. E. C.	DIR. FIANZ.	DIR. ADMN.	DIR. INF.	DIR. G. SI. GS.	DEL. REG.	OTRAS AREAS	TOTAL	%
CONTADURÍA PÚBLICA	1	50	3	20	1			1		77	51.67
ACTUARÍA			22			2				24	16.77
DEBACHO		3					22	1		27	18.12
ECONOMÍA		2		1						3	2.68
PSICOLOGÍA					1	1				2	0.67
ADMINISTRACIÓN					1	1			1	3	2.01
ARQUITECTURA			2							2	1.34
ING. DE SISTEMAS						2				2	1.34
CIENCIAS DE LA COMUN.		1			1					2	1.34
RELACIONES INTERN.			1							1	0.67
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>149</b>	<b>99.96</b>

**ESTUDIOS NO PROFESIONALES**

BACHILLERATO	1	6		6		3		4	18	15.65
ESTUDIOS COMERCIALES	2	22	14	7	9	2	24	2	85	73.91
TEC. SIST. INFORMAT.						6			6	5.21
SECUNDARIA	1			4				1	6	5.21
SUB TOTAL	4	28	14	7	19	8	28	2	115	99.98
<b>TOTAL</b>	5	84	42	28	23	19	49	3	122	263

En un resumen de la escolaridad de los Servidores Públicos Superiores, Mandos Medios y Personal Operativo en puestos técnicos, se encontraba conformada por las Licenciaturas en Contaduría Pública ( 51.67 %), Derecho (18.12 %), Actuaría ( 16.77% ) y otras ( 13.44 %).

En el caso del personal operativo de base, la formación académica estaba principalmente referida a las carreras comerciales como secretariado, contador privado, técnico en computación, etc., excepcionalmente secundaria o bachillerato.

<b>ANTIGÜEDAD:</b>	12 años en promedio.
<b>SEXO:</b>	48.48% hombres 51.51% mujeres
<b>EDAD PROMEDIO EN PUESTOS DE MANDO:</b>	42 años
<b>% MUJERES EN PUESTOS DE MANDO:</b>	22.64

*Data relevante:* la mayor parte de los Servidores Públicos en puestos de mando o en puestos técnicos en las áreas sustantivas, solo había trabajado en la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

**MATERIALES Y ESCENARIOS.**

- **Materiales:** lápiz y papel para anotaciones de los asistentes, rotafolios y marcadores, café, te y pastas.
- **Escenarios:** sala de sesiones de la junta de gobierno (7 x 7 mts), ubicada al centro de un piso rentado para oficinas con un ventanal en uno de sus cuatro lados (anexo 3). Dentro de la sala mesas de trabajo, formando un rectángulo cubiertas con paño de color café, con capacidad para 16 personas (anexo 4). Sala de usos múltiples (5 x 5 mts.) ubicada en uno de los extremos del mismo piso, equipada con una mesa de trabajo, pizarrón y 12 mesabancos (anexo 5).

**VENTILACION E ILUMINACION:** ARTIFICIALES

## **PRIMERA ETAPA .- PREINVESTIGACION**

### **Levantamiento de Datos**

Del total del personal proveniente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, se eligieron, mediante la técnica de muestreo no probabilístico de juicio 5 personas de cada una de las áreas sustantivas y 5 de las áreas restantes. De esas 5 personas, 3 fueron del nivel de mandos medios y las dos restantes del personal operativo. La razón era investigar entre las personas con puestos de mando y mayor experiencia, dentro de la anterior Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, su opinión respecto del cambio y su relación con las nuevas autoridades. En el caso del personal operativo, su opinión respecto del cambio exclusivamente, ya que para estos no había una dependencia de las nuevas autoridades, por lo menos hasta ese momento.

Se efectuaron entrevistas por áreas con la muestra citada. Para la realización de éstas, se informó y solicitó permiso a los Directores Generales o a los Directores de las áreas, para que el personal seleccionado (sin indicar quiénes) pudieran ausentarse de su lugar de trabajo durante una hora, en lugar y horario que el mismo les transmitiera.

Al iniciar la entrevista se les hacía notar el interés de la Presidencia y de la Dirección General de Administración por escuchar sus opiniones.

A continuación, con la presencia del Director de Recursos Humanos y el que esto escribe, se les daba a conocer el objeto de la reunión, en dos preguntas:

- a) ¿Que problemas o necesidades se les han presentado para el desarrollo de su trabajo?
- b) ¿Que propondrían para resolver tales problemas?

En virtud de que las opiniones eran abiertas, se optó por no hacer apuntes o notas frente a los grupos, mediante la técnica del eco se afirmaban las opiniones y comentarios, para finalizar las sesiones se les presentaba un resumen verbal de sus propias opiniones y comentarios, para su validación.

Finalmente, para cerrar la sesión, los representantes de la Presidencia (en este caso el Director de Recursos Humanos y el que suscribe) hacíamos el compromiso de informar sobre el particular al Presidente del Organismo, para ofrecerles a la mayor brevedad, una respuesta acerca de sus problemas o inquietudes. Agradeciéndoles su asistencia, así como la importancia de sus opiniones y comentarios. El proceso que se describe se llevó a cabo en día y medio.

Las conclusiones a que se llegó fueron las siguientes:

1. En todos los grupos, en el nivel de los mandos medios, hubo coincidencia de opiniones en el sentido de cuales serían las acciones que tomaría la nueva Presidencia, que pudieran afectar su permanencia o status en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, usando analogías de lo que suele suceder generalmente en las dependencias del Sector Público.

**Concretamente buscaban saber que pasaría con:**

- **La renovación de su nombramiento y consecuentemente de sus condiciones de trabajo.**
- **El reconocimiento de su experiencia y conocimientos en el trabajo, por las nuevas autoridades.**
- **La integración y cohesión de los grupos de trabajo aún vigentes**
- **La transmisión de sus conocimientos y experiencia a los "nuevos" que quizá pudieran ser sus jefes.**
- **El tener que "volver a hacer méritos" en caso de conservar su trabajo.**
- **La disminución del desempeño, por "la incertidumbre" de lo que podría suceder.**
- **Las condiciones de separación o baja en caso de no permanecer al servicio de la nueva comisión.**

Propusieron que la nueva administración tomara en cuenta sus preocupaciones al tomar decisiones que les pudieran afectar.

2. Por lo que se refirió al personal operativo, mostraban inquietudes cercanas a las expresadas por los mandos medios, cuando era el caso de encontrarse cercano y aspirante a pasar a esa división.
3. En el caso del personal operativo de confianza, podía decirse que igualmente compartían inquietudes pero más por afinidad que por creer en una amenaza que tuviera visos de realidad.
4. En la parte del personal operativo de base (concretamente los sindicalizados) no compartían esos temores, ya que por una disposición de la Ley Federal del Trabajo Burocrático, que les ha sido aplicable, con el hecho de acumular seis meses de antigüedad. Son inamovibles, siempre que no exista alguna causa justificada de cese de los efectos de sus nombramientos.
5. En el caso del personal operativo de base, también expresaron su inquietud por saber quien los iba a representar, ya que el Comité Ejecutivo del que era su sindicato, había quedado en la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y de momento no tenían a quien dirigir sus peticiones o inquietudes.

Por otra parte, el que suscribe trató de relacionar, las características o definiciones del marco teórico, es decir, de la Psicología Social en el Trabajo, el Cambio y la Resistencia al Cambio, la Motivación y la Comunicación, con los aspectos más relevantes de la problemática que se presentaba (disminución del interés por el trabajo, disminución del desempeño, rumores, desconfianza, inseguridad, incertidumbre, temores, etc.). De tal manera que identificando una relación positiva o negativa, se confirmaba la veracidad u objetividad de la observación del problema o se determinaba un diagnóstico.

De este procedimiento se determinó lo siguiente:

Partiendo de las conclusiones Miller y Form, derivadas de los estudios de E. Mayo, en la planta Hawthorne, ( Brown, 1970 ), se alinearon por un lado los principios ya citados en el apartado del marco teórico:

**1.- El trabajo es una actividad de grupo.**

**2.- El mundo social del adulto está organizado por el trabajo.**

**3.- La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los trabajadores, que las condiciones físicas de trabajo.**

**4.- Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.**

**5.- El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la empresa.**

**6.- La colaboración en los grupos, no se produce por accidente; debe planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren, las relaciones de trabajo, pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de una sociedad adaptativa.**

... Y se compararon, como se ha dicho, con los aspectos más relevantes de la problemática, como se indica a continuación:

- La inseguridad de permanencia en el trabajo, podía ser explicable si a su vez le era aplicable lo señalado en los puntos dos y tres, ( el mundo social del adulto está organizado por el trabajo; la necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los trabajadores, que las condiciones físicas de trabajo).
- El temor a la pérdida de estatus o al ingreso de nuevo personal, podía ser relacionado con el punto cinco, ( el trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la empresa).
- Asimismo, el principio número cuatro (las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos), podía relacionarse con el temor al cambio de las condiciones de trabajo o de despido.
- La disminución de interés en el trabajo y en la productividad, podían relacionarse con las aseveraciones de los numerales tres, cuatro y cinco, ( la necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los trabajadores, que las condiciones físicas de trabajo; las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos, a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos; el trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la empresa).

En estos casos se consideró que existía una relación positiva.

Desde el punto de vista de la definición, clasificación y desarrollo de los grupos de trabajo (Robbins, 1994) podía aplicarse a la C.N.S.F., como se describe a continuación:

- Existía un grupo de 264 personas provenientes de la C.N.B.S., interactuando, interdependientes y unidos por alcanzar objetivos particulares. (No habían cambiado las estructuras de organización ni las funciones de este grupo de personas).
- Coexistían grupos formales ( al momento de la escisión de la C.N.B.S., se mantenía la estructura administrativa propia de la atención a la función de seguros y fianzas); también existían grupos informales ( los que se producen en cualquier organización por la necesidad de contacto social); también había grupos de trabajo (los miembros pertenecientes a un mismo departamento, por ejemplo); de interés ( los de un mismo nivel de mando); y grupos de amigos ( por pertenecer a equipos deportivos de la propia organización).
- Podía decirse que este grupo proveniente de la C.N.B.S., se encontraba en la quinta etapa de su desarrollo, esto es en la etapa final (caracterizada por la preocupación por concluir las actividades y no por el rendimiento del trabajo).
- Como grupo de trabajo que tenía una estructura que daba forma a la conducta de sus miembros (no olvidar que tenían un promedio de antigüedad de 12 años).

Por lo que se refiere a la Teoría del Cambio, empleando el modelo de Lewin ( Bernal y Alban, 1972) que se caracteriza por el equilibrio dinámico de fuerzas, podía advertirse en el grupo proveniente de la C.N.B.S., un desequilibrio de las fuerzas impulsoras y de las restrictoras, producto de la escisión de esta Comisión.

De acuerdo con Davis y Newstrom, (1991) quienes dicen que "el cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en éste" era aplicable, sin la menor duda, al conocerse el decreto de escisión de la C.N.B.S., el 3 de enero de 1990.

De acuerdo con Wicab, (1971) los cambios que eran esperados se encontraban en el orden de la estructura y los procesos sociales (la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas), en el caso que nos ocupa eran inminentes, ante la presencia de una nueva administración.

En el caso de la Resistencia al Cambio, se partió de una síntesis de Wicab, (1971) quien dice que las personas desarrollan una serie de normas, actitudes, valores, expectativas además de modelos y patrones de conducta, en base a pautas señaladas por los valores del sistema de administración clásica, logrando así que sus elementos cognoscitivos ( creencias, percepciones, opiniones, etc) sean congruentes con el ambiente organizacional que les rodea, por ello en el momento que se enfrentan a la perspectiva de alterar alguno de los elementos condicionantes del ambiente a través de un cambio en la organización, la congruencia existente entre sus estructuras cognoscitivas y ambiente que prevalece, se rompe, provocando un estado de desequilibrio o incongruencia entre ellos.

Comparando lo anterior, con la situación producto de la escisión de la C.N.B.S., podía interpretarse afirmativamente que las personas provenientes de esa Comisión, se encontraban frente a un cambio de sus elementos cognoscitivos y consecuentemente, en un estado de desequilibrio de éstos, debido a la separación de la organización, a la que en varios casos, habían prestado sus servicios, desde la primer Comisión Nacional de Seguros (1946), pasando por una fusión de 20 años (1970 a 1990) con la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en la que adquirirían una antigüedad promedio de

**12 años y de la que conservaban pautas de los valores, ahora "amenazados" por la llegada de una nueva administración.**

También se evidenciaban las cinco razones, citadas por Robbins, (1994) como fuentes de la resistencia individual: las costumbres, la seguridad, los factores económicos particulares, se sentían amenazados por el cambio. Se encontraba presente el miedo ante lo desconocido, es decir, se estaba reemplazando lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. El proceso selectivo de información, esto es, la forma que se da al mundo a través de las percepciones personales, se encontraba cuestionada por la necesidad del cambio.

En cuanto a los aspectos de la Motivación, aplicando la definición de Arias, (1973) en la que dice que son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, la posibilidad de relación con la situación del personal proveniente de la C.N.B.S., era cuestionable desde el punto de vista del trabajo, en virtud de la incertidumbre prevalectente en el grupo, más bien se consideró que el objetivo al que pudiera estar dirigida, se encontraba en términos de la permanencia en el trabajo, o sea, de la seguridad. La razón fundamental de esto era que el personal de confianza ( 184 de las 264 personas ) podían perder su trabajo, con el simple hecho de que se les solicitara su renuncia, dado que en el caso de este tipo de servidores públicos, no existe, a la fecha, una ley que proteja sus relaciones laborales con el patrón o sea con el propio gobierno, tales relaciones de trabajo se encuentran sujetas que a los nonbramientos que extienden los titulares de las dependencias, lo que significa que en una relación laboral con el gobierno, los servidores públicos pueden ser separados de su empleo, sin mayores trámites, por consecuencia, la "supervivencia" es la pauta a seguir al cambio de los titulares de estas dependencias. Con base en lo anterior era posible afirmar que la observación del "poco ánimo" para efectuar cambios en los procesos o formas de trabajo que trataban de incorporar las nuevas autoridades en las áreas sustantivas.

Analizando la problemática con el modelo de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, ( Dessler, 1991 ) se consideró que mientras no cambiaban las circunstancias de incertidumbre, las necesidades que podían ser identificables eran las primarias o sea las fisiológicas, las de seguridad y en algún sentido las de afiliación.

De acuerdo con las teorías de Herzberg, ( Dessler, 1991) en el momento de la escisión de la C.N.B.S., los factores higiénicos de la motivación, al igual que los de logro y autorrealización se consideró que se encontraban deprimidos, excepto en las necesidades básicas.

Tratando de relacionar los conceptos de motivación de Atkinson y McClelland, ( Dessler, 1991) es decir, las necesidades de logro, poder y afiliación, con las necesidades del personal transferido de la C.N.B.S., se consideró, al igual que en el caso de los autores antes mencionados, que de momento tales necesidades, no habían desaparecido pero sí que se encontrarían disminuidas, hasta en tanto no desaparecieran las circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, de esas primeras semanas de la implementación de la separación de la C.N.B.S.

En el caso de lo que Gellerman ( Dessler, 1991) señala como motivación, es decir, que todos tenemos la necesidad de ser nosotros mismos y ser tratados como individuos valiosos, se consideró que esta necesidad era la que más podía estarse sintiendo amenazada, siendo esta una razón de peso, por sí misma, para que formara parte de una propuesta de respuesta o solución, en la medida que fuera posible.

Vroom, ( Dessler, 1991) en su teoría de las expectativas de la motivación, afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sientan que les producirá una recompensa, también permitió identificar otra posibilidad de aprovechar el potencial de motivación que en este sentido tendría el personal proveniente de la desaparecida Comisión.

En relación con el factor Comunicación, otro de los elementos observables había sido el del rumor, del cual Flores y Orozco (1986) citan como un medio de comunicación, cuya circulación depende de la fórmula  $R = I \times A$ , o sea importancia por ambigüedad. Se pierden detalles de relato en relato y se ganan otros. También es un agente que facilita la difusión de temores, esperanzas, hostilidad, curiosidad, etc.

En este caso, la relación con tal problema, permitió identificar la falta de canales de comunicación, que evitaran el crecimiento de la desinformación y la especulación, así como, una estrategia para dar a conocer los proyectos de la nueva administración.

De las acciones emprendidas se informó al Presidente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y se le hizo una propuesta de las acciones posteriores.

- A) Se le dieron a conocer las características generales, ya citadas, del grupo de personas proveniente de la C.N.B.S.
- B) Se le transmitieron los comentarios recurrentes en los cinco grupos a través del Director y el Subdirector de Recursos Humanos.
- C) Se le informó, verbalmente, que podía ratificarse la impresión original, es decir, que debido a las preocupaciones e inquietudes expresadas por las personas entrevistadas era factible que existieran conductas de resistencia al cambio o falta de apoyo a las nuevas autoridades y disminución del interés por el trabajo, lo que resultaba congruente con algunos datos del perfil del personal proveniente de la C.N.B.S., señalando, por ejemplo: el personal con una antigüedad mayor al promedio de doce se sentía más amenazado ante la posibilidad de ser despedido ya que en varios casos este había sido su único trabajo. También porque supuestamente se tenía información de que la nueva administración "realizaría un recorte de personal masivo".
- D) Se le dieron a conocer un resumen de las relaciones que se habían podido establecer entre las teorías que podían ayudar a entender la problemática general, en este caso a través de la Psicología Social en el Trabajo y de la conducta de los grupos de trabajo, así como, de los aspectos más específicos como el Cambio y la Resistencia al Cambio, o también las teorías de la Motivación y la Comunicación, a fin de clarificar la situación y de dimensionar la intervención que permitiera la mejor solución posible.
- E) Se le recomendó transmitir la información que creara un buen ambiente laboral, con el personal proveniente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, (p.e. como quedaría la estructura de organización; que sucedería con los ocupantes de los puestos de mando; que pasaría con las condiciones de trabajo, etc. ), lo cual en el terreno de lo administrativo-normativo-presupuestal no tenía impactos mayores y si en la productividad y en las actitudes; en consecuencia aceptó que se le propusiera un plan, informándonos, a su vez, que por la parte del rediseño de la estructura se estaban afinando detalles para su presentación y solicitud de autorización a la Junta de Gobierno.

**El propio titular de la C.N.S.F., se ofreció personalmente a coordinar las reuniones o acciones en las que fuera necesaria la participación de los Directores Generales de todas las áreas, al igual que a la producción de información oficial que fuera pertinente a las acciones-compromiso.**

## **SEGUNDA ETAPA: PROCEDIMIENTO**

### **Reuniones de Información**

En atención a los compromisos contraídos con los grupos entrevistados y con el propio Presidente de la C.N.S.F., se llevaron a cabo dos tipos de reuniones:

En un primer caso se convocaron a los grupos entrevistados anteriormente, con objeto de informarles en el ambiente de la sala de Junta de Gobierno, o en la sala de usos múltiples, acerca de las acciones, que de hecho ya se estaban implementando, para asegurar una respuesta a sus inquietudes y preocupaciones, pero también para solicitarles redoblar esfuerzos, dedicación, etc.

En el segundo caso se consideró conveniente difundir, en instalaciones fuera de la Comisión, la información pertinente al caso, a través de reuniones que permitiesen un mayor contacto individual y grupal, para lo cual se puso en antecedentes a los Directores Generales en un Comité Directivo que se instaló para el efecto y para democratizar el análisis de problemas y la toma de decisiones institucionales. En tal Comité Directivo se aprobó el llevar a cabo un ciclo de reuniones en las que se podrían abordar los temas de interés de la Presidencia del Organismo, pero también los de los Servidores Públicos "antiguos", estos derivados de las entrevistas ya referidas.

Como responsables de la coordinación y ejecución de las reuniones se nombró al Director General de Administración y al Director y Subdirector de Recursos Humanos quienes escuchando la opinión de los miembros del Comité Directivo propusimos y se aceptó, que las reuniones tuvieran el formato de la figura número uno.

Mientras tanto a iniciativa de la Presidencia del Organismo, se instituyó internamente un Comité Directivo, que quedó integrado por el propio Presidente, los Vicepresidentes y los Directores Generales. En este foro fue posible que tanto el Vicepresidente y los Directores Generales provenientes de la C.N.B.S., así como los recién incorporados, presentaran propuestas de nombramientos, partiendo del criterio de aprovechar los recursos humanos ya existentes para su promoción o asignación dentro de las plazas de la nueva estructura; así como la determinación de los perfiles correspondientes en tratándose de puestos con nuevas funciones ya fuera que pudieran reubicarse a algunas personas o incorporarlas de nuevo ingreso.

Lo anterior fué importante ya que esta acción dió inicio al proceso de integración del cuerpo directivo, a través del involucramiento de los miembros del Comité correspondiente, en la concertación de los planes, programas y decisiones institucionales, que se seguirían produciendo en el futuro.

El siguiente, es el formato del programa, que ya se había mencionado, sobre el cual se desarrollaron los subsecuentes acontecimientos.

## FIGURA No. 1

### REUNIONES DE INFORMACION

#### INVITACION

**OBJETIVO:** Informar a todos los Servidores Públicos de la C.N.S.F., acerca de los compromisos de trabajo contraídos por la Presidencia del Organismo con el Secretario de Hacienda y Crédito Público, como resultado de la primer Junta de Gobierno, así como clarificación de las funciones de las áreas y la importancia de la participación de todos los colaboradores de la organización.

- TEMAS:**
- 1.- Misión de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
  - 2.- Estructura de organización
  - 3.- Presentación de los ocupantes de los puestos hasta el nivel de Jefe de Departamento
  - 4.- Funciones genéricas de las áreas
  - 5.- Condiciones generales de trabajo
  - 6.- Establecimiento de compromisos y metas de trabajo
  - 7.- Difusión al personal operativo

**ASISTENTES:** Todos los ocupantes de los puestos de mando

**METODOLOGIA:** Expositiva con participación de los asistentes

**FECHAS:**

11 enero 1991	Dirección General de Insp. y Vigilancia de Seguros
18 enero 1991	Dirección General Fianzas
10. febrero 1991	Dirección General Técnica
08 febrero 1991	Dirección General de Asuntos Jurídicos
15 febrero 1991	Dirección Gral. de Desarrollo e Investigación
22 febrero 1991	Dirección General de Informática
10. marzo 1991	Dirección General de Administración

**LUGAR:** Hotel Real del Sur (Tlalpan y División del Norte) Salón Marqués

**HORARIO:** de 9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 19:00 hrs.

La dinámica de las reuniones la encabezó el propio Presidente, quien abordó los temas 1, 6 y 7, haciendo la presentación de los Directores Generales de cada área, quienes informaron a los presentes acerca de su estructura de organización, de los ocupantes de los puestos hasta el nivel de Jefes de Departamento, quienes a su vez presentaron las funciones genéricas propias de sus cargos. (para dar una idea del Salón en el que se efectuaron las reuniones, ver anexo 6).

También fue posible la realización de compromisos y metas de trabajo ya fuese por la vinculación de un proceso de trabajo con otras áreas o por la identificación de una necesidad de atención o servicio a algún problema relacionado con el área de Administración.

En cada reunión se hizo notar, para los casos en que fuese estrictamente indispensable prescindir de los servicios de alguno de los Servidores Públicos transferidos, justificar plenamente las razones existentes ante la Dirección de Recursos Humanos para que esta pudiera solicitar la autorización correspondiente ante la propia Presidencia del Organismo y con ello evitar dar de baja a un trabajador por causas extralaborales.

### **TERCERA ETAPA: SEGUIMIENTO Y RESULTADOS**

El siguiente paso fue investigar la efectividad operativa de las medidas adoptadas. Para el efecto, el Director y Subdirector de Recursos Humanos "Visitamos" a los Directores Generales de las áreas. Ya sin protocolos, pero si formalmente, se les solicitó nos dieran a conocer su opinión respecto del ambiente laboral posterior a las reuniones de información, encontrando respuestas favorables, lo que a su vez, contribuyó a la adquisición de mayores compromisos de trabajo para el área de Recursos Humanos, por los resultados que podían observar en sus respectivas áreas.

Los comentarios fueron favorables en el sentido de que los puntos básicos para mejorar la actitud y consecuentemente el desempeño del personal habían sido:

Las promociones del personal proveniente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a los puestos creados en la nueva estructura de organización. Como se indica a continuación:

#### **- Dirección General de Inspección y Vigilancia de Seguros.**

Esta área conservó el mismo nombre que en la anterior C.N.B.S., además de aprobarse el ascenso de varios Servidores Públicos:

3 Inspectores pasaron a Jefes de Departamento, lo que a su vez permitió otros ascensos dentro de la misma línea de especialización y dentro de la misma área.

2 Analistas pasaron a ser Jefes de Sección, mediante su ascenso, lo que también permitió mejorar a otros ocupantes de puestos operativos de confianza.

De las cuatro Secretarías del personal operativo de confianza, una ascendió a Secretaria de la Dirección General y otra a Secretaria de una Dirección de Área.

4 de las 16 Secretarías del personal operativo de base, fueron nombradas Secretarías de otras tantas Subdirecciones.

**- Dirección General Técnica**

Igual que en el caso anterior esta área conservó su denominación, produciéndose los siguientes ascensos:

Un Jefe de Departamento pasó a Subdirector.

Cuatro Inspectores pasaron a ocupar plazas nuevas con el cargo de Jefes de Departamento.

Tres Actuarios fueron ascendidos a Inspectores.

De las catorce Secretarías de personal operativo a ocho se les otorgó un nombramiento de confianza. Dos como Secretarías de Dirección General, dos como Secretarías de Director de Área y a cuatro como Secretarías de cuatro Subdirecciones.

**- Dirección General de Fianzas**

En este caso la anterior Dirección de Fianzas, pasó a ser Dirección General, habiéndose producido los siguientes ascensos:

El Director de Área fue nombrado Director General.

Dos Jefes de Departamento ascendieron a Subdirectores.

Dos Inspectores pasaron a ser Jefes de Departamento, lo que a su vez produjo otros tantos ascensos entre igual número de Servidores Públicos ocupantes de puestos dentro de la misma línea de especialización.

Tres Inspectores recibieron nombramientos de Jefes de Sección.

Las siete Secretarías de personal operativo de base, pasaron a ser de confianza, habiéndose nombrado a una como Secretaria de Dirección General a otras dos como Secretarías de Dirección de Área y a las restantes como Secretarías de Subdirección.

En este caso se incorporaron a cuatro nuevos Servidores Públicos: uno en el nivel de Dirección de Área; dos en el nivel de Subdirección y uno más en el nivel de Jefatura de Departamento.

Las tres Direcciones Generales citadas, reportaban a la Vicepresidencia de Operación Institucional, cuyo titular provenía de la desaparecida C.N.B.S., quien había presentado su renuncia, misma que no le fue aceptada ya que se le ratificó en el cargo.

Con excepción de las incorporaciones de los mandos medios en la Dirección General de Fianzas y los ascensos del personal de las propias áreas, se ratificaron los nombramientos del resto de los Servidores Públicos.

**- Dirección General de Asuntos Jurídicos**

La anterior Dirección Jurídica de Seguros y Fianzas, también fue transformada en Dirección General, generando con ello los siguientes ascensos:

**Tres Jefes de Sección y dos Abogados dictaminadores fueron nombrados Jefes de Departamento.**

**Dos Secretarías de Personal Operativo de Confianza fueron nombradas Secretarías de Dirección General y de Dirección de área respectivamente.**

**Tres de las Secretarías de Personal Operativo de Base, fueron nombradas de Confianza y asignadas a Subdirecciones.**

**En el caso de esta Área el Director General, llegó con la nueva administración, sin embargo el resto de los mandos medios preexistentes fueron ratificados.**

**- Dirección General de Informática.**

**La anterior Dirección de Informática también fue transformada en Dirección General, generándose algunos ascensos:**

**El Director del Área fue nombrado Director General.**

**Uno de los Subdirectores fue ascendido a Director de Área y dos Jefes de Departamento a Subdirectores.**

**Se ratificaron a cuatro Jefes de Departamento y se ascendieron a este nivel a dos Jefes de Sección así como a un Analista Programador.**

**- Dirección General de Administración se ratificaron a los tres mandos medios provenientes de la C. N. B. S., así como a 20 Servidores Públicos de los niveles Operativos de Confianza y Base.**

**El Director General, dos Directores de Área, dos Subdirectores, nueve Jefes de Departamento y el resto de los puestos operativos de confianza y de base que se crearon para conformar esta Dirección General se fueron cubriendo con personal de nuevo ingreso.**

**- También se crearon la Vicepresidencia de Desarrollo, de la que pasaron a depender la Dirección General de Informática, ya citada y una nueva Dirección General denominada de Desarrollo e Investigación. Otras nuevas áreas fueron las de Atención de Quejas de Usuarios y las Delegaciones Regionales. En estos casos se ratificó a un Director de Área y se ascendieron a un Subdirector y a un Jefe de Departamento a Director y Subdirector, respectivamente, por lo que el resto de las plazas se cubrieron con personal de nuevo ingreso.**

**Asimismo, hubo referencias en el sentido de que a través de las reuniones se pudieron conocer mejor entre sí que la interacción había permitido lograr acuerdos comunes y que se habían podido identificar los aspectos positivos de quienes ya tenían experiencia en las actividades que ahora compartían, que también dichas reuniones habían permitido el contacto y coordinación sin obstáculos o barreras y que consecuentemente, había mayor agilidad en la atención y resolución de los problemas de trabajo.**

**Asimismo, por observación directa del que esto escribe, se confirmó que:**

- ◆ Se adoptó en forma generalizada, la formación de Comités para la solución de los problemas de trabajo. Los problemas de resistencia al cambio, inseguridad, disminución de la productividad, desconfianza, etc., de ser conductas generalizadas, tomaron a casos aislados.
- ◆ El ambiente de trabajo podía percibirse sin las tensiones que se presentaban antes de efectuar las medidas ya descritas, un síntoma era la desaparición de rumores infundados.
- ◆ Otra referencia favorable a los resultados de las acciones tomadas, podía observarse en las llamadas autoevaluaciones (reuniones para evaluar el alcance de metas de trabajo), en donde se produjo una sana competencia autoimpuesta por cada grupo (los Servidores Públicos Superiores y los Directores y Subdirectores que en ellos participaban) para hacer las mejores presentaciones de sus respectivos logros, planes y limitaciones.

En resumen, podría decirse que con base en los resultados obtenidos, se logró un cambio de conducta grupal deseable y actitudes comprometidas.

#### **IV.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES**

##### **CONCLUSIONES**

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es importante dentro del contexto financiero, debido fundamentalmente a que llena un espacio para la regulación de los servicios que prestan las Instituciones de Seguros y Fianzas a su público usuario; esto es para garantizar la función socioeconómica de la compensación de riesgos; para la protección de los intereses de los asegurados, los beneficiarios y los terceros.

Desde el punto de vista de la intervención del que esto escribe, como intermediario entre los representantes de la nueva administración y el personal transferido de la desaparecida C.N.B.S., y como especialista de la conducta humana puede considerarse que por la aceptación de sus aportaciones contribuyó al reconocimiento del trabajo que puede desarrollar un Psicólogo y con ello mantener abierto el mercado de trabajo para esta carrera.

Haber contribuido a una mejor comprensión, por parte de las nuevas autoridades del apoyo que se puede obtener con el uso de los instrumentos de la Psicología, fué un logro en términos de un manejo práctico pero también humano de la problemática que se les presentó al momento de su llegada, esto fué la mejor fuente de motivación para el personal transferido y la fuente de confianza y reconocimiento para aquéllos.

Proponer la mejora a la comunicación interna, contribuyó a la integración de los "viejos" con los "nuevos" servidores públicos y esto a su vez, para mejorar el desarrollo de las funciones y actividades de las áreas.

Proporcionar información documental de los registros del personal "viejo", contribuyó para que las nuevas autoridades pudieran tomar mejores decisiones en la asignación de nuevos nombramientos, ratificaciones o promociones, pero sobre todo a la aceptación de tales servidores públicos.

A su vez, todo lo anterior contribuyó a un mejor funcionamiento de la Comisión como tal, lo que favoreció la atención a las instituciones de seguros y de fianzas, a los usuarios de éstas a los intermediarios de ambos sectores a la Secretaría de Hacienda y creando una sana competencia de eficiencia con las otras Comisiones, la Bancaria y la de Valores.

También es justo mencionar, que sin la apertura y comprensión, demostradas por el entonces Presidente de la C.N.S.F. , no hubiera sido posible lo mencionado en los párrafos anteriores.

##### **LIMITACIONES**

Desde el punto de vista del que esto escribe, tres son las principales limitaciones de la intervención:

La primera.- La selección de los instrumentos psicológicos, adoleció de la integración que le hubiera proporcionado un sistema de conocimientos como Desarrollo Organizacional, Planeación Estratégica, etc.

La segunda.- El método, para relacionar las causas con los efectos, para conceder el grado de objetividad en la derivación de un diagnóstico o de conclusiones adoleció de los instrumentos de

**medición que les hiciera confiables, si bien desde el punto de vista práctico resultaban identificables fácilmente.**

**La tercera.- No se documentaron los procedimientos, que hubieran permitido conservar la memoria respectiva y con ello el esfuerzo realizado, quedó en algo aislado.**

**No obstante lo anterior y no obstante la buena intención y mejor apoyo de las nuevas autoridades aceptando las propuestas y sugerencias para el manejo de la problemática, el factor tiempo fué en todo momento la principal restricción, para que se hubiera podido pensar en una intervención de más largo alcance y de una mayor asignación de recursos, dado que los compromisos de la nueva administración con la Secretaría de Hacienda no lo hubiesen permitido y por lo tanto el objetivo inicial de corto plazo, probablemente se hubiese cambiado.**

**Una reflexión para futuras intervenciones, que eliminara las limitaciones expresadas líneas arriba, se encontró en el Reporte Laboral de Mendoza, L. (1996) Intervención con enfoque socio-técnico en la organización, para el mejoramiento de los resultados de la empresa y del personal.**

**En dicho reporte se mencionan las situaciones en que el Desarrollo Organizacional (como marco teórico) hubiera podido intervenir en el problema aquí tratado:**

**Necesidad de un mejor clima organizacional: que se refiere a la comunicación, con más frecuencia de tipo ascendente o bien conflictos entre grupos y de liderazgo. Los conflictos que surgen al interior de la organización que se pueden entender como el choque de exigencias opuestas y como es de esperarse, existen gran variedad de teorías acerca de sus causas.**

**Sin embargo puede considerarse la existencia de tres tipos de conflicto, de corte individual, de organización y entre otras organizaciones.**

**Sobre los conflictos de organización se han identificado como posibles causas:**

- a) Problemas de decisión intraindividual, cuando los miembros de la organización, ninguno (o muy pocos) de ellos tiene una alternativa aceptable conocida, en base a sus propios objetivos y percepciones.**
- b) Proviene de la diferencia entre las elecciones hechas por diferentes individuos en la organización. Los participantes no están en conflicto pero la organización sí. La necesidad de toma conjunta de decisiones puede ser un detonante debido a dos causas, ya sea por la dependencia mutua respecto de los recursos limitados o bien interdependencia de los tiempos de las actividades, es decir, programación.**

**Desde luego, también menciona otras situaciones de intervención del D.O.:**

**Las necesidades de cambiar la estrategia gerencial.**

**La necesidad de proporcionar incentivos con más frecuencia y más adecuados para el personal.**

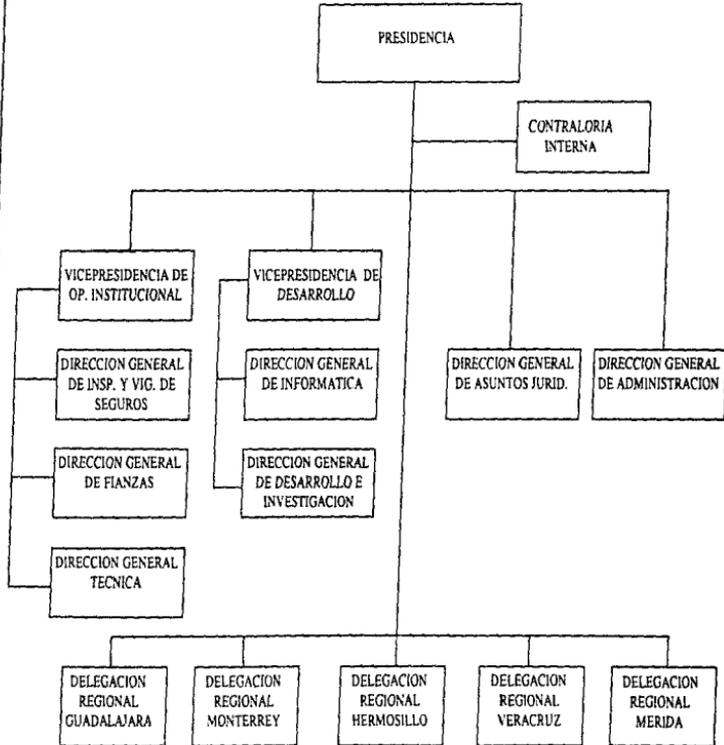
**La optimización de la eficiencia organizacional.**

**La adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etc.**

# ANEXOS

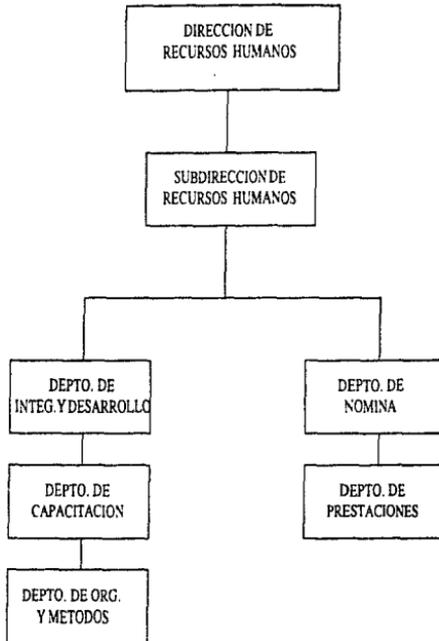
ANEXO 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS

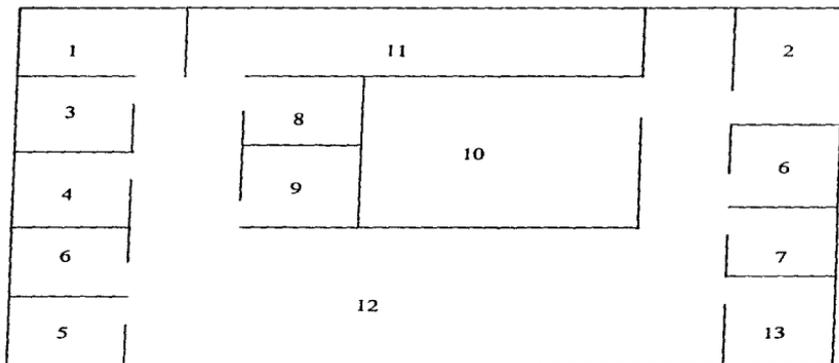


## ANEXO 2

### ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

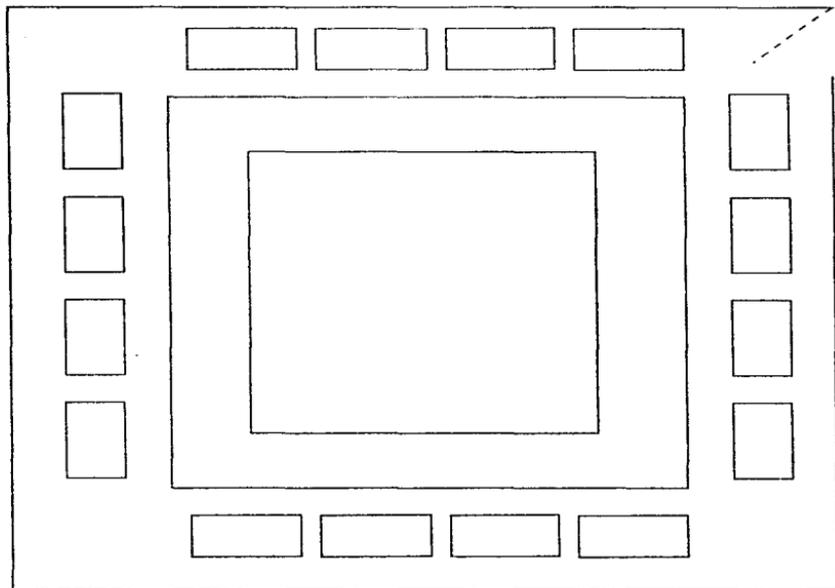


**A N E X O 3**  
**CROQUIS DE UBICACION DE LA SALA DE JUNTA DE GOBIERNO**

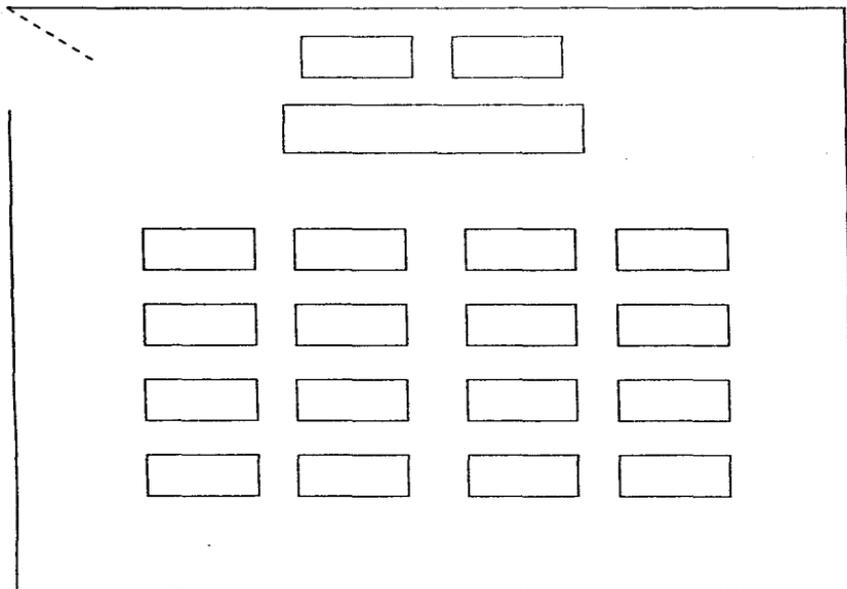


1. OFICINA DE LA PRESIDENCIA DE LA C.N.S.F.
2. VICEPRESIDENCIA DE OPERACION INSTITUCIONAL
3. SECRETARIO PARTICULAR
4. SECRETARIO DE LA JUNTA DE GOBIERNO
5. DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS
6. DIRECCION GENERAL DE INSPECCION Y VIGILANCIA DE SEGUROS
7. DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
8. DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO E INVESTIGACION
9. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
10. SALA DE LA JUNTA DE GOBIERNO
11. AREA DE RECEPCION
12. AREA ABIERTA DE TRABAJO
13. SALA DE USOS MULTIPLES

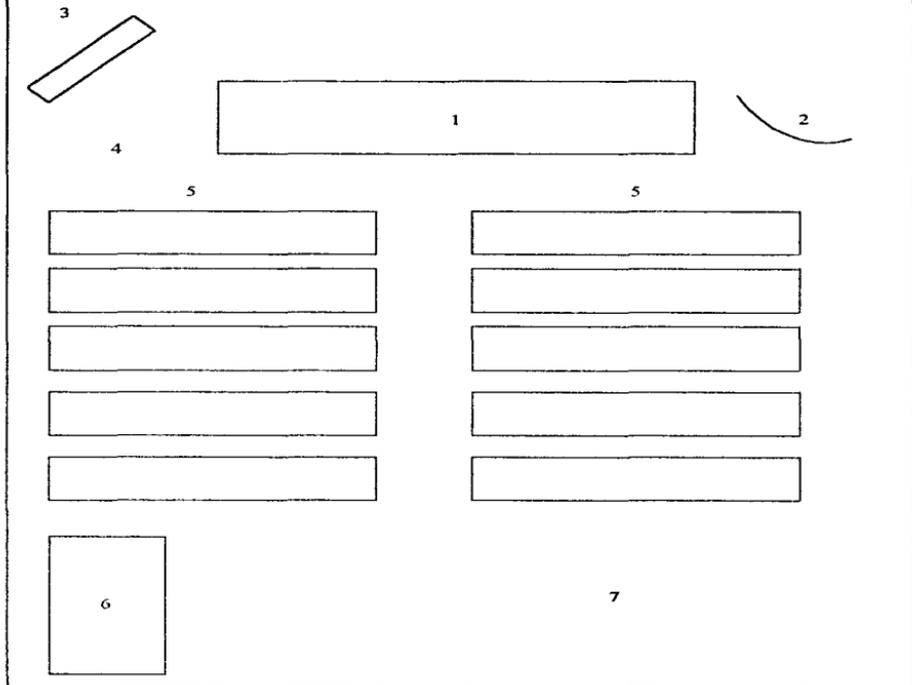
**A N E X O 4**  
**SALA DE JUNTA DE GOBIERNO**



**A N E X O 5**  
**SALA DE USOS MÚLTIPLES**



A N E X O 6  
SALON MARQUES, DEL HOTEL REAL DEL SUR



1 PRESIDIO PARA 4 PERSONAS CON MICROFONO MÓVIBLE  
2 PODIUM CON MICROFONO  
3 PANTALLA  
4 RETROPROYECTOR

5 MESAS DE TRABAJO  
6 SERVICIO DE CAFE  
7 AREA DE ESTANCIA

**APENDICE**  
**PLAZAS PROVENIENTES DE LA**  
**C.N.B.S.**

**PLANTILLA DE LA  
VICEPRESIDENCIA DE SEGUROS**

<b>1</b>	<b>VICEPRESIDENTE</b>	<b>( S.P.S. )</b>
<b>2</b>	<b>SECRETARIAS</b>	<b>( P.O.C. )</b>
<b>1</b>	<b>CHOFER</b>	<b>( P.O.C. )</b>
<b>1</b>	<b>MENSAJERO</b>	<b>( P.O.B. )</b>
	<b>TOTAL : 5</b>	

**PLANTILLA DE LA  
DIRECCION GENERAL DE INSPECCION  
Y VIGILANCIA DE SEGUROS**

1	DIRECTOR GENERAL	( S.P.S. )
2	DIRECTOR DE AREA	( M.M. )
3	SUBDIRECTOR	( M.M. )
8	JEFE DEPARTAMENTO	( M.M. )
42	INSPECTOR	( P.O.C. )
8	ANALISTA	( P.O.C. )
4	SECRETARIA	( P.O.C. )
16	SECRETARIA	( P.O.B. )

**TOTAL: 84**

**PLANTILLA DE LA  
DIRECCION GENERAL TECNICA**

1	DIRECTOR GENERAL	( S.P.S.)
2	DIRECTOR DE AREA	( M.M.)
4	SUBDIRECTOR	( M.M.)
6	JEFE DEPARTAMENTO	( M.M.)
9	INSPECTOR	( P.O.C.)
6	ACTUARIO	( P.O.B.)
14	SECRETARIA	( P.O.B.)

**TOTAL: 42**

**PLANTILLA DE LA  
DIRECCION DE FIANZAS**

<b>1</b>	<b>DIRECTOR DE AREA</b>	<b>( M.M. )</b>
<b>2</b>	<b>SUBDIRECTOR</b>	<b>( M.M. )</b>
<b>2</b>	<b>JEFE DEPARTAMENTO</b>	<b>( M.M. )</b>
<b>16</b>	<b>INSPECTOR</b>	<b>( P.O.C. )</b>
<b>7</b>	<b>SECRETARIA</b>	<b>( P.O.B. )</b>

**T O T A L : 28**

**PLANTILLA DE LA  
DIRECCION JURIDICA DE SEGUROS  
Y FIANZAS**

2	DIRECTOR DE AREA	( M.M. )
3	SUBDIRECTOR	( M.M. )
2	JEFE DEPARTAMENTO	( M.M. )
3	JEFE SECCION	( P.O.C. )
13	DICTAMIN. JURIDICO	( P.O.C. )
2	SECRETARIA	( P.O.C. )
22	SECRETARIA	( P.O.B. )
<b>T O T A L : 47</b>		

**PLANTILLA DE LA  
DIRECCION DE INFORMATICA**

1	DIRECTOR DE AREA	( M.M. )
5	SUBDIRECTOR	( M.M. )
6	JEFE DEPARTAMENTO	( M.M. )
2	JEFE SECCION	( P.O.C. )
2	ANALISTA PROGRAMADOR	( P.O.C. )
1	CAPTURISTA	( P.O.B. )
1	SECRETARIA	( P.O.C. )
1	SECRETARIA	( P.O.B. )
	<b>TOTAL : 19</b>	

**PLANTILLA DE LAS  
AREAS ADMINISTRATIVAS**

1	SUBDIRECTOR	( M.M. )
2	JEFE DEPARTAMENTO	( M.M. )
2	SUBJEFE DEPARTAMENTO	( P.O.C. )
2	JEFE SECCION	( P.O.C. )
1	SUBJEFE SECCION	( P.O.B. )
3	ANALISTA	( P.O.C. )
2	SECRETARIA	( P.O.C. )
6	ARCHIVISTA	( P.O.B. )
2	AUXILIAR ADMVO.	( P.O.B. )
2	MENSAJERO	( P.O.B. )
<b>TOTAL: 23</b>		

**PLANTILLAS DE LAS  
DELEGACIONES REGIONALES**

1                      INSPECTOR            ( P.O.C. )

3                      SECRETARIA            ( P.O.C. )

**TOTAL : 4**

**PLANTILLA DE**

**OTRAS AREAS**

1	DIRECTOR DE AREA	( M.M. )
1	SUBDIRECTOR	( M.M. )
1	JEFE DEPARTAMENTO	( M.M. )
4	DICTAMIN. JURIDICO	( P.O.C. )
2	AUXILIAR JUNTA GOBIERNO	( P.O.C. )
2	SECRETARIA	( P.O.C. )
1	MENSAJERO	( P.O.B. )

**TOTAL : 12**

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (1973). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Bernal, J. M. y Alban, B. T. (1972). Lecturas sobre desarrollo personal y organización. El Cambio no tiene que ser accidental, pp. 73-79.
- Brown, J. (1970). Psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica.
- Casique, A., López, F. y Ferrer, J. (1996). Satisfacción en el trabajo. *Revista Laboral*. Julio 1996. Año IV. Número 46, PP. 86-87.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.
- Diario Oficial de la Federación. Sección Secretaria de Hacienda y Crédito Público. 3 de enero de 1990.
- Diario Oficial de la Federación. Sección Secretaria de Hacienda y Crédito Público. 24 de febrero de 1992.
- Diario Oficial de La Federación. Sección Secretaria de Hacienda y Crédito Público. 14 de enero de 1991.
- Dessler, G. (1991). Administración de Personal. México: Prentice Hall.
- Flores, S. y Orozco, G. (1986). Hacia una Comunicación Administrativa Integral. México: Trillas.
- Grados J. (1986) Funciones del Psicólogo del Trabajo. Apuntes inéditos. México: U.N.A.M.
- Grados J. y Sánchez, E. (1983). Entrevista en las Organizaciones. México. Bogotá. Manual Moderno.
- Koontz, H. y O'Donnel, C. (1982) Curso de Administración Moderna. México: Mc. Graw Hill.
- LeY Orgánica de la Administración Pública Federal. (1991). México: Porrúa
- Mendoza, L. (1996). Intervención con Enfoque Sociotécnico en la Organización, para el mejoramiento de los resultados de empresa y del personal. México: U.N.A.M., Tesis de Licenciatura en Psicología.
- Minzoui, A. (1992). Crónica de Doscientos Años del Seguro en México. México. C.N.S.F.

**Programa de Calidad en el Servicio Público. (1993). Apuntes Inéditos. México: Instituto Nacional de Administración Pública.**

**Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.**

**Todt, E. (1991). Motivación. México: Herder.**

**Urrutia, S. (1984). Programa de Mantenimiento para la Comunicación Formal. México: U.N.A.M. Tesis de Licenciatura en Psicología.**

**Wicab, E. (1971). Desarrollo Social y Organización. México: I.E.E.S.A.**