



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**“RECURSOS HUMANOS. DETERMINACION DEL  
CLIMA LABORAL, RESULTANTE DE LA ALIANZA  
ESTRATEGICA ENTRE DOS INSTITUCIONES  
BANCARIAS, EN UNA SUCURSAL DEL ESTADO  
DE MEXICO.”**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ANGELICA LIDIA GARCIA SOSA**

**ASESOR: M.A. JOSE V.LI MARTINEZ GONZALEZ**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1997**

**TESIS  
FALLA DE ORIGEN  
CON**



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

EXAMENES PROFESIONALES  
SUPERIORES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Determinación del Clima Laboral. Resultante de la Alianza  
Estratégica entre dos Instituciones Bancarias, en una Sucursal del Estado de  
México.

que presenta la pasante: Angélica Lidia García Sosa  
con número de cuenta: 8914144-9 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán (acali, Edo. de México, a 20 de junio de 19 97

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	L.A. José Vili Martínez González	
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

DEP/V08058

**A MIS PADRES  
ANGÉLICA Y JESÚS**

Por haber sembrado en mí ser un profundo deseo de éxito basado en la integridad, honestidad y lealtad, por ese inmenso cariño que siempre me brindarán el cual es la base del equilibrio moral y familiar.

Gracias a ambos por sus enormes esfuerzos y sacrificios, por ser siempre mis guías y eternos consejeros. Con amor, respeto y agradecimiento, por siempre . Los amo.

**A MIS HERMANAS  
VANE Y PERLITA**

Que han sido compañeras y amigas de toda la vida, comparto con ustedes esta satisfacción.

Gracias por estar cerca de mí cuando mas las necesito.

**A MIS ABUELITOS**

Con especial cariño, a quienes afioro tanto como el primer día que partieron.

Papá Nabor. Te quiero mucho.

Con agradecimiento a Verito, Arturo, Tíos Mago y Arturo, que de alguna manera colaboraron desde el inicio hasta el final de la consecución de ésta meta.

**FRANCISCO**

Por apoyarme incondicionalmente y creer en mí, en todo momento desde que te conozco.

Por alentarme a salir adelante, por ser mi mejor amigo y confidente. Te amo.

A mi verdadero amigo.

**DIOS .**

**ÍNDICE**  
**PRESENTACIÓN**  
**OBJETIVO**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**  
**INTRODUCCIÓN**  
**RESUMEN CAPITULAR**

**I. EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO**

- 1.1. Relaciones Humanas
- 1.2. Relaciones de grupo
- 1.3. Comunicación y corresponsabilidad
- 1.4. Incentivación
- 1.5. Teoría de la modificación del comportamiento
- 1.6. Satisfacción en el empleo

**II. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

- 2.1. Necesidad del cambio
- 2.2. Cambio - Cambio Radical - Causas que lo originan
- 2.3. Desarrollo de un clima laboral
- 2.4. Los agentes del cambio en la organización
- 2.5. Consecuencias del cambio en el factor humano
- 2.6. Diez claves para lograr el cambio

**III. LA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- 3.1. Necesidad del trabajo en equipo
- 3.2. Funciones clave del trabajo en equipo
- 3.2. Características de un equipo autorregulado
- 3.4. El integrador administrativo
- 3.5. Planación en equipo

**IV. PROCESO DE PLANEACIÓN**

- 4.1. Conceptos generales de planeación estratégica
- 4.2. Definición de propósito, misión y objetivo
- 4.3. Planificación estratégica del Factor Humano
- 4.4. Visión estratégica actual y futura del factor humano

**V. CASO PRÁCTICO**

- 5.1. Antecedentes de la fusión bancaria.
- 5.2. Metodología
- 5.3. Aplicación de los instrumentos para determinar el clima laboral
- 5.4. Compilación y análisis de resultados

**CONCLUSIONES.**  
**PROPUESTA**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## **OBJETIVO**

**DETERMINAR EL CLIMA LABORAL, NOS PERMITIRÁ OBTENER PLENO  
CONOCIMIENTO, DE LA EMPRESA RESULTANTE DE LA ALIANZA.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El banco sujeto de estudio ha pasado a ser parte de un grupo financiero extranjero, en el que tiene que lograr su misión y objetivos identificados para mantener su posicionamiento en el mercado y aun crecer y lograr una mayor penetración, no obstante el nuevo entorno que lo rodea, requiriendo como pilar para la solidez de la alianza un clima laboral favorable.

## **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN.**

Al interior de las empresas la convivencia laboral diaria genera diversidad de situaciones, desde las más propicias para el desarrollo de la productividad hasta aquellas que producen un ambiente hostil y sin compromiso por los factores que intervienen los procesos.

Tener un ambiente laboral favorable en el trabajo no solo redundará en una buena relación jefe-empleado, sino también impacta en los resultados financieros, pero lo importante de ello es que se base en un compromiso mutuo.

Cuando se tiene claro el compromiso que deben desarrollar tanto el jefe como el colaborador, se inicia un proceso de supervisión de los mismos, en donde la confianza y la comunicación deben ser los factores esenciales a considerar. El compromiso en el trabajo debe estar ligado con el propósito y objetivos que tienen tanto el jefe del colaborador y viceversa.

Lo importante es que ambos tengan bien claro y establecido qué es lo que espera uno del otro en la relación laboral hacia un fin determinado como pueden ser los resultados, una mayor productividad y una mejor calidad.

"En una relación de trabajo donde el jefe explica las políticas de la empresa para alcanzar un objetivo común, debe darse la capacidad de entendimiento y claridad en las ideas, mismas que tienen que acompañarse de la participación del colaborador con sugerencias y aportación de ideas que pudieran mejorar los procesos".

Sin embargo, es en este aspecto donde se invierte muy poco tiempo dadas las grandes estructuras de las empresas, las cuales dejan para otro momento la comunicación y el desarrollo del personal por atender asuntos urgentes.

De ahí el rol que se debe tener la fijación de prioridades de mutuo acuerdo en la capacitación e instrucción del personal, ya que de ello se puede derivar la posibilidad de establecer importantes valores agregados tanto a los servicios como a los productos.

Por ello es importante que la capacitación que se le da al colaborador esté orientada al propósito e interés de ambos, ya que de ahí es de dónde pueden resultar objetivos comunes y valores terminantes en la producción de bienes y en la prestación de servicios.

## **RESUMEN CAPITULAR**

- I . En el primer capítulo, trataremos elementos que nos permitan definir claramente la importancia de un clima laboral favorable en la organización, que conlleva a la satisfacción en el trabajo del individuo.**
  
- II . En el segundo capítulo, mencionaremos aspectos generales de la administración del cambio organizacional y las consecuencias del mismo en el factor humano.**
  
- III . El capítulo tercero, lo enfocaré a la administración del trabajo en equipo, desde su definición, importancia y características principales; hasta las funciones clave para el desempeño del mismo.**
  
- IV . El capítulo cuarto, consta de la definición y conceptos generales de la planeación estratégica partiendo de la misión y objetivos del banco.**
  
- V . El trabajo concluye con la presentación del caso práctico, el cual determina el clima laboral que prevalece en una sucursal bancaria después de una alianza estratégica, en el se muestran gráficas y resultados obtenidos.**

## **CAPÍTULO I**

### **EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO**

El presente capítulo, contiene elementos que nos permiten identificar la importancia del desarrollo en el factor humano, mediante la incentivación y las relaciones de grupo, esto con el fin de perfeccionar las relaciones interpersonales que sustentan el logro de objetivos y metas de la organización. También se reconoce el funcionamiento efectivo de la comunicación, la corresponsabilidad y la capacitación continua, para alcanzar la satisfacción en el empleo de todos los integrantes de la entidad.

## **CAPÍTULO I. EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO.**

EL desarrollo del potencial humano mediante el proceso motivacional, depende mucho de un clima laboral adecuado en la organización. Todas las empresas tienen una personalidad y un ambiente característico, que las distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

El clima de la organización está determinado en gran medida por las actividades de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos. Por lo tanto, la gerencia debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita, el alcance de objetivos organizacionales, y al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Para alcanzar este objetivo se requiere, que la alta dirección se dedique a lo que se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere más que la construcción de organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos, que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

El desarrollo organizacional se basa en el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención ó mayor, que los recursos físicos si es que la organización pretende funcionar con efectividad.

El concepto de efectividad varía de una empresa a otra; sin embargo, por lo general estos criterios pueden incluir factores tales como: productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades, deseos individuales, salud, seguridad y el desarrollo de las relaciones de grupo favorables

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra y que le dan una personalidad particular una de ellas son sus objetivos, por ejemplo el hecho de que las empresas gubernamentales, caritativas, educativas y lucrativas difieran en sus objetivos, es lo que forma los distintos climas organizacionales.

La naturaleza de las relaciones entre los individuos, los grupo, el tamaño de las organizaciones y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía son determinantes del clima de la organización.

### **1.1. RELACIONES HUMANAS**

Los seres humanos somos gregarios, y siendo esta nuestra condición inherente, nos rodeamos de una multitud de otros seres humanos. Todos los días, consciente ó inconscientemente nos esforzamos por obtener el afecto y la aprobación de las personas a quienes tratamos. El esposo quiere ser respetado y admirado por la esposa. Ella quiere ganar y conservar el amor de su esposo y ambos esperan que sus hijos los amen y los respeten. Todos los seres humanos enfrentamos ese problema; donde haya hombres, habrá problemas de relaciones humanas.

Una relación humana es positiva y satisfactoria cuando obtenemos los resultados, buenos para nosotros que deseamos alcanzar. Sin embargo, las otras personas con las cuales nos relacionamos también deben sentirse contentos y satisfechos de tratarnos. El éxito en la vida cotidiana y en el trabajo se obtiene através de una serie de interacciones satisfactorias con los demás, vivimos rodeados de un mundo de personas de las cuales depende nuestro bienestar. Pero, también de nuestras acciones, ó actitudes depende el bienestar de esas personas.

El resultado de nuestros esfuerzos en donde se involucran las relaciones humanas está íntimamente ligado a nuestra actitud en las mismas :

\*A una actitud hostil corresponde una actitud defensiva, y por lo tanto cerrada.

\*A una actitud de buena voluntad corresponde una actitud-respuesta de recepción y voluntad.

\*A una actitud de incompreensión corresponde una actitud-respuesta de apatía y resentimiento.

\*A una actitud de comprensión y entendimiento corresponde una actitud-respuesta de diálogo y acercamiento.

\*A una actitud de autoritarismo y arbitrariedad corresponde una actitud-respuesta de rebeldía y resentimiento.(1)

Por esta razón, es necesario al tratar con otras personas, el elegir de antemano la actitud que deseamos obtener de ellas, y de acuerdo con esto, elegir la actitud-respuesta que esperamos. Por ello, se concluye que aun hombre es importante en una empresa cuando ha logrado captar una actitud positiva de muchos empleados y ejecutivos de la misma.

En una empresa, un supervisor ó jefe tiene una trayectoria ascendente porque ha logrado que sus subordinados adopten una actitud receptiva y de cooperación.

#### **LAS ETIQUETAS NEGATIVAS - DESPECTIVAS**

Caracterizar a la gente nos puede ayudar a mejorar nuestras relaciones con los demás, pero frecuentemente nos inhibe para adoptar una actitud correcta frente a ellos, ya que lo hacemos en forma tendenciosa; nos concentramos mucho en los defectos y poco en sus cualidades.

---

(1) Espejel Zavala Ernesto, *Las Relaciones Humanas en la Empresa*, Editorial Edemar, México, Pág. 25.

Cuando ponemos una etiqueta negativa a otra persona, en base a nuestro juicio, ó quizá con base en el prejuicio de terceros, la etiqueta induce en nosotros una actitud de rechazo, que ya no permite que seamos una actitud de provecho de nuestras relaciones con dicha persona.

Las personas inmaduras, cuando tienen a su cargo la supervisión de personal, que tienen limitaciones en sus habilidades o en el uso de su intelecto, tienden a sentirse molestas porque se les asigna una persona incompetente, emoción que muestra dirigiéndose a ella con etiquetas despectivas ("oye tú, tarado.....").

Estas etiquetas despectivas originan a su vez, resentimiento en las personas a quienes se les ponen, por lo cual las relaciones humanas son pobres, y los resultados del trabajo desempeñado también lo son. Así, cuando somos agredidos, de hecho o verbalmente, tenemos la tendencia a corresponder con otra agresión, si correspondemos a esta acción estaremos cerrando un círculo vicioso, del que es muy difícil salir.

Los círculos viciosos son pequeños mundos hostiles a los cuales no pertenecemos y no necesitamos estar en ellos, ya que su efecto es nocivo para nosotros y para los demás.(2)

#### **ACTITUDES DE AGRESIVIDAD Y DEFENSA.**

El hombre toma una posición de defensa cuando es agredido física o verbalmente, esto también sucede en los procesos de comunicación y de intercambio en las relaciones humanas.

Si al tratar con una persona deseamos receptividad, cooperación y apoyo debemos evitar adoptar una actitud agresiva, pues ésta induce a esa otra persona a adoptar una actitud defensiva.

---

(2) Espejel Zavala Ernesto. *Las relaciones Humanas de la Empresa*. Editorial Estrella. México. Pág. 26.

Cuando se nota que hay una actitud defensiva de nuestros subordinados, es necesario pensar en la posibilidad de que nosotros seamos causantes de la misma, una persona con tacto piensa en la posibilidad de que sus palabras, aun sin intención, puedan lastimar a la persona a la que se trata, y pone especial atención en cuidar sus palabras, sus gestos y sus actitudes, para que ello suceda. Por eso es esencial en las Relaciones Humanas, y en especial en las que tienen lugar en las empresas, que prevalezca la cordura y la calma en todos, especialmente de parte de quienes dirigen y organizan, para que nunca haya agresiones que no correspondan a la verdad y a lo justo.

## **1.2. RELACIONES DE GRUPO.**

Un grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tienen su propio esquema de habilidades, aptitudes y características de personalidad. Un grupo también tiene su propia y única personalidad que lo distingue de otros.

Las características particulares de un grupo son el resultado de factores tales como personalidades de los individuos que lo forman, el tipo de relaciones interpersonales dentro de él, y la función del grupo en la organización.

Dentro de los grupos de trabajo estructurado, de acuerdo a los requerimientos de la misión organizacional, se encuentran los subgrupos, creados sobre una base informal.

La entidad, deberá prestar atención tanto a los que están formalmente organizados por la gerencia como a los grupos informales, es de suma importancia definir la conducta interna de los mismos para guiarlos en funciones directivas.

En toda empresa habrá interacción entre los diversos grupos que existan en ella, la forma de establecer las condiciones entre los grupos, para el incremento de la productividad en cada uno de ellos y que den como resultado, relaciones humanas favorables, es un problema al cual se enfrenta continuamente la gerencia. Uno de los principales problemas que debe resolverse entre grupos es el de la competencia, ya que ésta puede en ocasiones entorpecer el logro de objetivos, y aumentar la hostilidad entre ellos.

Lo ideal es que el supervisor se interese en su propio grupo, fomentando la cooperación para evitar lo más posible la competencia y los conflictos.

### **1.3. COMUNICACIÓN**

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Debido a la transmisión de la información pueden coordinarse las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual.

Actualmente el reconocimiento de la importancia y el valor de obtener también la satisfacción de los empleados, a esta forma de comunicación se le denomina "comunicación bilateral" con este método se logra un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados.

Aun cuando el interés principal radica en mantener funcionando con eficacia la comunicación formal, el personal gerencial y de supervisión puede encontrar que la comunicación informal es la mejor manera para entender las actitudes de los empleados hacia sus puestos y las relaciones entre aquellos y se estará en posición de suprimir las barreras de comunicación.

## **DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.**

Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

En esta situación definiremos la comunicación como un proceso mediante el, transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos de una organización. (3)

## **ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor
- b) Mensaje
- c) Receptor
- d) Canal

## **EL EMISOR**

Es la fuente de la información es quien va a exteriorizar la comunicación.

- Presentara el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Habilidad, recursos culturales, escolares, etc. y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez. (4)

## **EL MENSAJE**

Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se éste en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras, los requisitos que debe tener el mensaje son :

Credibilidad, Utilidad, Claridad, Continuidad, Adecuación al medio, disposición de auditorio.(5)

## **EL RECEPTOR**

Es la persona que recibe y capta la información transmitida, se debe tener en cuenta, por tanto que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status en que se vive y se actúa de ahí que todo lo que significa cambio puede

correr el riesgo de ser rechazado, conduciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información o en su defecto, la modifican de manera que esto sea aceptable. En tal situación, podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas. Si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido. La cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción de los mensajes. (6)

#### **CANAL**

Canal de comunicación es el vehículo o medio que transporta los mensajes : Memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc. los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. (7)

Los canales pueden ser :

**INFORMALES.-** Los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.

**FORMALES.-** Los cuales deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que más comunicación formal, será menor la informal. (8)

## **COMUNICACIÓN FORMAL**

La comunicación formal surge entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que establece la gerencia. Es importante que la guía trate de crear condiciones favorables, creando un clima que favorezca tanto la comunicación hacia arriba como a la comunicación horizontal, esta última deberá ser entre el personal del mismo nivel organizacional ya que es esencial para coordinar sus actividades y su interacción.

### **\* COMUNICACIONES ESCRITAS DE LA GERENCIA**

**Descripciones escritas de trabajo y manuales de procedimientos**

**Manuales**

**Periodicos y revistas**

**Comunicaciones escritas de los empleados**

## **COMUNICACIÓN INFORMAL**

La comunicación informal surge entre las personas de una organización cuyas relaciones son independientes de la autoridad y de las funciones de su puesto es considerada un canal importante, de comunicación frecuentemente se denomina "radio pasillo" debido a que se presenta através de la organización, sin tener que ver con la comunicación formal.

## **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.**

**SEMÁNTICA.** Es el significado de las palabras orales ó escritas, cuando se entiende una palabra por otra que lo mismo.

**PSICOLÓGICA.** Hay muchos factores mentales que impiden aceptar ó comprender una idea.

\*No tener en cuenta el punto de vista de los demás.

\*Sospecha o aversión.

\*Timidez.

\*Explicaciones insuficientes.

\*Sobrevaloración de sí mismo.

\*Alto status.

\*Uso de sarcasmo.

\*Actitud despótica.

\*Críticas punzantes.

\*Facilidad en el uso de lenguaje.

\*Maneras demasiado formales.

\*Apariencia física imponente. (9)

**FISIOLÓGICAS.** Son las que impiden transmitir un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor ó del receptor. Un ciego, un tartamudo, un mudo.

**FÍSICAS.** Son causadas por la distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación.

**ADMINISTRATIVAS.** Son causadas por las estructuras organizacionales, por una planeación ineficiente, y operación de canales deficientes.

---

(9) Arles Geliola Ferrando, *Administración de Recursos Humanos.*

### **1.3. CORRESPONSABILIDAD**

En el establecimiento de una relación de corresponsabilidad en el logro de metas y resultados dentro de la empresa, uno de los principales obstáculos que se presentan es cuando el colaborador se queda solo.

Una de las situaciones más comunes que se presentan es el desprendimiento del jefe en la relación de corresponsabilidad para mejorar resultados o lograr incrementos en productividad o calidad.

"En muchos casos las empresas desarrollan un proceso de corresponsabilidad entre los jefes y los colaboradores, pero también en muchos casos sucede que al colaborador se le piden resultados y se cae en un proceso donde solo se carga de un lado y ya no hay seguimiento del objetivo".

Es comprensible que cuando se presentan factores externos que modifican el seguimiento o el cumplimiento de un objetivo específico de mejora en los procesos, se deba atender pero con la premisa de continuar el desarrollo del proceso de mejora que ya se tenía anteriormente.

Para ello, es importante que se tenga bien establecido un proceso de comunicación muy estructurado para que la organización sea capaz de reorientar su rumbo y resolver una situación de urgencia y retomarla una vez que se haya solucionado.

### **1.4. INCENTIVACIÓN**

La incentivación puede definirse como el estado ó condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que el cree que pueden satisfacer sus necesidades. (10)

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos, precisamente, la sociedad va moldeando partes de la personalidad y la cultura va moldeando nuestro comportamiento, va creando nuestras necesidades. Por otro lado el administrador se interesa por incentivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción, existen medios de recompensa ó sanción para tratar de influir sobre la conducta de los miembros, como son (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.)

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor esta dirigida por el deseo de satisfacer las necesidades. La clasificación ampliamente aceptada fue originada por A.H. Maslow un psicólogo que desarrollo una teoría sobre motivación humana, quien organizó y clasificó las necesidades humanas en cinco categorías.

#### **1) NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Incluidas en este grupo las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc. que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

#### **2) NECESIDADES DE SEGURIDAD**

El hombre desea estar cubierto de satisfactores, para él y su familia necesita igualmente sentir seguridad en cuanto a respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

---

(10) Chudren, Administración de personal, Editorial Continental, México, 1991, Pág 263.

### 3) *NECESIDADES SOCIALES.*

El ser humano, para sobrevivir necesita de una comunidad, necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.

### 4) *NECESIDADES DE ESTIMA.*

El hombre necesita, emocionalmente darse cuenta que es estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran en una comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado sino que además precisa destacar, contar con un cierto prestigio y jerarquía dentro del grupo.

### 5) *NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.*

El ser humano requiere comunicarse con sus semejantes, así mismo requiere trascender, dejar huella a su paso en este mundo. Esta necesidad es la satisfacción del individuo. (11)

De acuerdo al cuadro anterior las necesidades humanas son la prioridad del hombre, por consiguiente la gerencia superior no debe dejar de considerar las necesidades del personal, debe reconocer que cada individuo es distinto y no suponer que pueda usarse un solo método para incentivar a todos los empleados hacia el logro de objetivos de la organización, los factores que crean las diferencias, son variantes, pudieran depender de intereses, aptitudes, actitudes, experiencias y desarrollo individuales.

---

11) Artes Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Cultural, México.

Las necesidades del personal varían con el tiempo en tipos, formas, e intensidad y se encuentran condicionadas por la experiencia, las circunstancias específicas se validan y se alimentan grupalmente es importante reconocer, que si fortalecemos la incentivación de nuestro personal, fortalecemos el valor que recibe el cliente.

### **1.5. TEORÍA SOBRE LA MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL B. F. SKINNER.**

Basada en la ley causa y efecto, se deriva de la teoría del aprendizaje, establece que el comportamiento favorable aprendido debe ser reforzado ó reconocido para que se repita.

#### **REFORZAMIENTO POSITIVO :**

Se produce cuando se le reconoce al personal el desempeño favorable.

#### **REFORZAMIENTO NEGATIVO :**

Se lleva a cabo cuando el comportamiento provoca un efecto desfavorable en un cliente interno o externo.

#### **EXIGE A LA GERENCIA.**

\*Capacidad para identificar los efectos que impactan favorablemente en el personal, con el fin de reconocerlos.

\*Planificar el comportamiento, potenciándolos con dichos reforzamientos.

## **LAS RECOMPENSAS Y LOS INCENTIVOS COMO FACTORES DE LA INCENTIVACIÓN.**

La incentivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad, requiere el uso de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estime la gerencia, no necesariamente una buena remuneración implica una buena incentivación.

Debido la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo, pueden no resultar para otro por mencionar algunos tipos :

- **DINERO.** El dinero es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para distintas personas.
- **SEGURIDAD.** El deseo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos ( física, psicológica y económica ), si existe en todas las organizaciones donde hay empleados.
- **AFILIACIÓN.** La necesidad de amor y de pertenecer a grupos, constituye una de las categorías de necesidades en la jerarquía de Maslow.
- **ESTIMA.** La satisfacción de las necesidades de estima puede cumplirse mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder.
- **AUTORREALIZACIÓN.** Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría por lo general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional es la habilidad de desempeño y el conocimiento por parte del individuo.

## LA CAPACITACIÓN COMO INCENTIVADOR.

La capacitación es una parte importante de toda relación entre supervisor y subordinado, es de relevancia que todos los empleados, en todos los niveles sigan capacitándose hasta que se retiren.

"La capacitación continua brinda a cada obrero el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas, y al mismo tiempo de otros compañeros en su nivel. Forma el hábito de contemplar nuestro trabajo, crea una comunidad de trabajo y de trabajadores, cada empleado tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialización y de su departamento, sabe lo que pasa, sabe lo que hacen los demás. La capacitación puede satisfacer algunos deseos de los trabajadores.

Para motivar al personal, entre otros aspectos se sugiere :

- Establecer políticas y aplicarlas.
- Conocer sus necesidades laborales y satisfacerlas.
- Detectar cuáles son los sentimientos más fuertes de su gente.
- Planificar la capacitación necesaria.
- Escuchar sugerencias; el personal generalmente pretende mejorar su desempeño, hasta que se lo bloques.
- Brindar apoyo en lo que necesiten para realizar mejor su trabajo.
- Hacerlo participar en trabajos en equipo y en la toma de decisiones.
- No reprender en público al personal.
- Otorgar reconocimientos por los objetivos y metas logrados.(12)

## **1.6. SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO**

La satisfacción en el empleo es una necesidad que anhelan satisfacer muchos trabajadores, depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con el, cubran sus necesidades y deseos .

La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas. La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no solo de las condiciones, sino de la percepción de este hacia ellas, a su vez, esta influenciada por su personalidad, sus expectativas, su orientación política y social, su edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros factores.

Descubriendo, las actitudes y opiniones sobre asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede emprender una acción correlativa y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado.

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios ó inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, en tanto, otras usan cuestionarios formulados por organizaciones investigadoras externas.

## **CAPÍTULO II**

### **ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El siguiente capítulo, exhibe la necesidad del cambio que todas las empresas actualmente requieren. Se habla de cambio estructural, de funciones, de cargas de trabajo, etc., este capítulo lo enfocare al cambio organizacional, el cual involucra directamente al factor humano; quien a su vez sufre alteraciones físicas y psicológicas como consecuencia del mismo.

Hablare acerca de la resistencia al cambio que pudiera predominar en ciertos empleados y de las formas mas convenientes para evitarla.

## **CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Una vez que se ha definido la organización es necesario comenzar a concientizar el costo que implica una nueva manera de hacer las cosas en un proceso de reconversión ó cambio que seguramente repercutirá en el recurso humano y material de la organización.

### **2.1. NECESIDAD DEL CAMBIO**

Una de las principales fuentes de problemas enfrentados por las organizaciones, es el rápido ritmo de cambios que está teniendo lugar en la civilización moderna. La empresa ganadora de los años 90's será la empresa en movimiento, es decir aquella empresa capaz de anticipar, de adaptarse y transformarse permanentemente, y de manera más rápida que sus rivales para reforzar cada vez más su posición competitiva, las condiciones del mercado se modifican, aparecen productos sustitutivos y se imponen nuevos competidores más rápidos, mejor armados y mejor adaptados, los factores que aseguraban los éxitos ayer, ya no garantizan el éxito de mañana.

Si van a continuar funcionando con efectividad, es esencial que las organizaciones y el personal que las comprenden sean capaces no solo de adaptarse al cambio, sino de planearlo. En la actualidad no se puede ignorar la reestructuración, reorganización reorientación, se deben tomar en cuenta las nuevas tecnologías, las nuevas formas de distribución, las fusiones, las compras, y los cambios de mentalidad.

El cambio : Es no seguir siendo el mismo, es lo que se modifica algunos cambios corresponden a grandes trastornos, es el caso de las reestructuraciones, que se

traducen en cambios importantes a nivel de la estrategia, de las estructuras, de los sistemas, de los recursos humanos, de la cultura corporativa.

En una organización los cambios se presentan continuamente, con respecto a la estructura, funciones, carga de trabajo y al número y tipo de puestos que deben ser dotados de personal. También se manifiestan cambios referentes a conducta, capacidades y actitudes del personal, disponible para la dotación de estos puestos. La mayoría de estos cambios pueden necesitar a su vez, de cambios en la colocación de los empleados por medio de transferencias, promociones, degradaciones ó incluso ceses. Los cambios de colocación deben lograrse de manera de colocar al empleado mejor capacitado y necesario, contribuyendo al funcionamiento efectivo de la organización.

## **2.2. CAMBIO - CAMBIO RADIAL - CAUSAS QUE LO ORIGINAN**

No obstante de que no hay una definición universalmente aceptada de cambio, através de la investigación realizada tomaremos la siguiente definición :

**EL CAMBIO**, es un proceso a través del cual se pasa de uno a otro estado de situación generándose modificaciones ó alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. (1)

El cambio es un proceso, y la práctica del cambio es sistemática si producimos o se produce un cambio en una parte de la empresa , se modifica el todo, porque así funciona la organización como un conjunto integrado.

---

(1) Rico Rugen Roberto, Total Customer Satisfacción, Argentina, Editorial Macchi, 1994, Pág. 191.

### **2.2.1. CAMBIO RADIAL.**

La base del cambio radial implica que lo único que podemos cambiar es a nosotros mismos, si nosotros cambiamos, la mayor parte de nuestro entorno lo hará consecuentemente. (2)

Para que exista cambio en el entorno de un individuo con el menor desgaste posible, tanto física como mentalmente, deberá empezar por adaptarse el mismo como muestra el modelo de cambio radial. Fig 2.0.

### **2.2.1. CAUSAS QUE ORIGINAN EL CAMBIO**

Son fuentes impulsoras del cambio:

#### **1. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

- Genera a su vez la creación de nuevas y mejores tecnologías.
- Contribuye a modificar el medio intelectual del hombre y la forma de pensar.
- Sugiere soluciones a los problemas de las distintas actividades sociales y económicas

#### **2. LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO.**

- Contar con la información adecuada e incorporar aseleradamente conocimientos provoca impulsar el cambio.

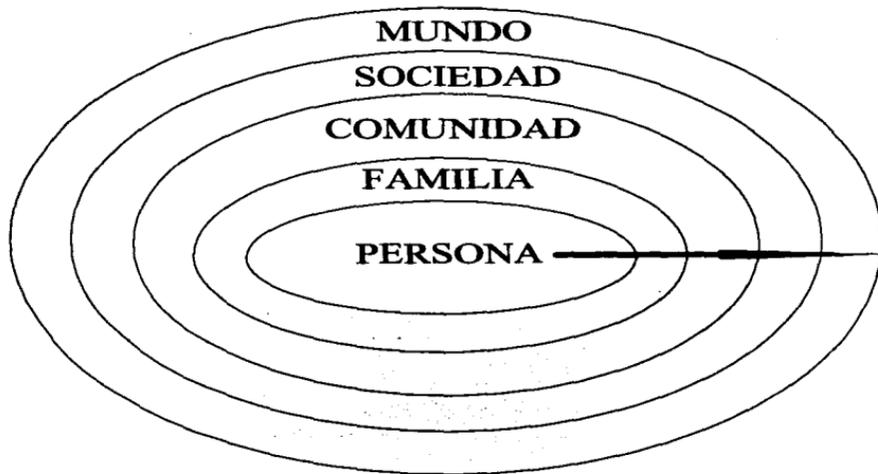
#### **3. LA COMPRESIÓN Y EL APRENDIZAJE**

- La información, el conocimiento, la comprensión y el aprendizaje son conceptos distintos.

---

---

**MODELO DE CAMBIO RADIAL**



**FIGURA 2.0**

---

---

-La información y el conocimiento sin el aprendizaje y la comprensión no tienen valor. La comprensión y el aprendizaje son fuertes impulsores del cambio.

#### **4. AMBIENTE INTERNO.**

- La dirección y la gerencia.
- El trabajo en equipo
- Los sistemas y los procesos
- La productividad y la eficiencia

#### **5. AMBIENTE EXTERNO**

- Clientes
- Mercados
- Comunidades
- Competidores
- Poderes ejecutivo, legislativo y judicial
- Sindicatos

En algunos casos el cambio es muy delimitado y breve, en otros es muy amplio, profundo y prolongado, a veces puede llegar a ser rápido y violento, ó ser impuesto por la dirección de la empresa.

Existen cuatro razones generales para hacer cambios en una organización:

- 1) Mejorar los medios para satisfacer las necesidades.
- 2) Aumentar la lucratividad
- 3) Proporcionar trabajo a seres humanos
- 4) Contribuir a la satisfacción y bienestar de los individuos.(3)

Es de suma importancia enfatizar que para el desarrollo y renovación organizacional necesariamente deben incluirse variables orientadas al personal tales como :

Identificación de misiones y valores apropiados, colaboración y conflictos humanos, control y dirección , forma de enfrentarse con la resistencia al cambio, utilización y desarrollo del factor humano.

### **2.3. DESARROLLO DE UN CLIMA LABORAL**

El factor clave para el éxito en cualquier tipo de cambio, es la calidad del clima organizacional. Es preciso que los empleados empleados tengan la seguridad y sepan que sus intereses están protegidos cuando se lleven acabo cambios que los afecten. Siempre que sea posible, los empleados deben participar en la planeación del cambio, deberá formularse un programa para comunicar los detalles y progresos del mismo.

La planeación debe prever la introducción del cambio, en un momento, que no vaya a coincidir con sucesos tales como despidos, bajas en la producción, conflictos laborales, lo que podría alterar a los empleados y agravarse más por el cambio.

Lo más conveniente es que los empleados entiendan los beneficios que obtendrán, ó por lo menos que no serán afectados por esté. De ser necesario los cambios deben ser introducidos en forma gradual, para permitir a los empleados ajustarse a ellos.

El uso de incentivos financieros contribuirán a que las personas involucradas acepten con más facilidad el proceso de cambio.

A pesar de todo esfuerzo que pueda hacerse para crear un clima que sea favorable al cambio se puede anticipar un cierto grado de resistencia, por parte del personal de la empresa.

Esta resistencia puede estar basada principalmente en:

- Un temor económico, experimentar una reducción en la paga ó desempleo temporal ó incluso permanentemente.
- Lo empleados pueden temer un cambio que pueda lesionar su status, o reducir la satisfacción que han estado obteniendo por su trabajo.
- Los colaboradores pueden percibir el cambio como un tipo de crítica de su desempeño y la necesidad de aprender algo nuevo.

Las causas sociales de resistencia al cambio pueden deberse a :

- La necesidad del individuo a romper con lazos sociales establecidos ó al temor que las nuevas relaciones sociales no sean satisfactorias como las anteriores.
- Los empleados con dificultad para conocer y relacionarse con más personas pueden temer no ser aceptados por los individuos con quien pueden ser colocados como resultados del cambio.
- Los empleados que formen parte de grupos pueden objetar el cambio, si creen que este les impone sin consultarlos.

Cualquier situación en la que se encuentre el grado de resistencia puede contrarrestarse con métodos de incentiación y prácticas intergrupales donde se analicen los pros y los contras en el cambio propuesto.

La percepción es una habilidad y por lo tanto es totalmente entrenable, pero debe existir actitud y compromiso para implantarla como un valor cultural, en la transformación del cambio.

#### **2.4. LOS AGENTES DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Los agentes del cambio pueden ser individuos ó grupos de la misma organización (agentes internos) ó pueden ser consultores profesionales (agentes externos) contratados para estudiar y resolver sus problemas . (4)

La mayoría de los agentes de cambio son especialistas en una de las disciplinas de la ciencia de la conducta, psicología ó sociología y algunas de las metas son :

- 1.- Mejorar las relaciones interpersonales de los gerentes con otros miembros de la organización.
- 2.- Reconocer la importancia de los sentimientos humanos en la administración de la organización.
- 3.- Creación de un entendimiento incrementado entre los grupos de trabajo y dentro de ellos para reducir las tensiones.

---

(4) Christen Administración de Empresas México, Editorial Continental S.A. 1991. Pág 362.

4. Desarrollo de las relaciones de grupo más efectivas.
5. Creación de mejores métodos para la solución de conflictos.
6. Creación de confianza mutua y amplia participación de la responsabilidad y el control.(5)

Muchos agentes de cambio pueden estar de acuerdo con los objetivos antes mencionados, sin embargo los métodos que se usan más comúnmente comprenden :

La obtención de tanta información como sea posible acerca de la organización, através de la actitud de los empleados ó de encuestas de opinión y entrevistas individuales.

Con dichos cuestionarios se intenta medir las opiniones del empleado en relación a diferentes aspectos de sus puestos.

1. Conducción de programas de entrenamiento y seminarios. Sobre la base de la información obtenida con el cuestionario, la gerencia puede entonces tomar acciones para cambiar las condiciones que originen moral baja e intentar cambiar las actitudes negativas hacia dichas condiciones, orientados sobre la salud mental del individuo y en su ajuste a la situación del trabajo.
2. Conducción de programas de entrenamiento y seminarios orientados sobre la salud mental del individuo y en su ajuste a la situación de trabajo.

## **2.5. CONSECUENCIAS DEL CAMBIO EN EL FACTOR HUMANO.**

Para que una organización pueda permanecer viable, adaptarse a nuevas condiciones y servir con efectividad a sus miembros y a la sociedad; debe exigirseles que se hagan cambios y ajustes, entre estos destacan los cambios de colocación en el trabajo, tales cambios pueden originar variaciones en el desempeño, las calificaciones ó conducta del empleado. Un cambio puede constituir una transferencia, un ascenso ó una degradación.

### **TRANSFERENCIAS**

Una transferencia implica la colocación de un individuo en otro puesto en el cual los deberes, las responsabilidades, el status y la remuneración son casi iguales a las del puesto anterior. (6)

Una transferencia implica que el colaborador cambia su grupo de trabajo, su lugar y/o turno de trabajo de unidad organizacional incluso podría reubicarse en otra área geográfica. No es raro que los empleados ofrezcan una fuerte resistencia puede evitarse comunicando al personal las razones que las hacen necesarias y las políticas sobre las cuales se selecciona al personal que se transfiere.

### **PROMOCIÓN**

Una promoción implica un cambio de asignación de un puesto de nivel inferior a otro de nivel superior en la organización. (7)

Por lo general el nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de paga y de status, pero exige más aptitud y responsabilidad. Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier talento ó habilidad en sus empleados, y representa una especie de incentivo para los mismos, brindándoles la oportunidad de mejorar las capacidades y el desempeño dentro de su trabajo.

Si se administra el programa de promociones en forma apropiada puede servir para mejorar la eficiencia y la moral del empleado.

#### **DESCENSOS.**

Un descenso consiste en un cambio de asignación a un puesto de nivel organizacional inferior y que implica menos, aptitud, responsabilidad, status , paga.. (a)

Un descenso puede crear problemas de personal en una compañía mas cualquier otro cambio de asignación, debido a los efectos psicológicos que ésta acción pueda tener sobre el empleado degradado y sus compañeros, es importante, que el individuo degradado reciba ayuda para ajustarse a su nuevo puesto, estimulando la actitud hostil proveniente de un desorden emocional, ya que un descenso puede servir solo para agravar más el problema.

#### **SUSPENSIONES.**

Los procedimientos bajo los cuales pueden llevarse a cabo las suspensiones y la

naturaleza de la reconstrucción de los que se ven afectados por una suspensión, por lo general están cubiertos con detalle considerable en los contratos de trabajo, de las compañías sindicalizadas.(9)

La determinación de la suspensión para los empleados comúnmente esta basada en la antigüedad y/o en la amabilidad.

En otras compañías los factores tales como habilidad y actitud, pueden tener prioridad para dictaminar una suspensión. En caso de las organizaciones que no estén sindicalizadas deberán establecer políticas y procedimientos definidos, para ejecutar tales suspensiones y asegurar que sus empleados reciban un tratamiento equitativo y consistente que les permita enfrentar la suspensión.

## **2.6. LAS DIEZ CLAVES DEL CAMBIO.**

### **CLAVE 1 : DEFINIR LA VISIÓN.**

Fijar el objetivo del cambio y las grandes líneas de cambios a poner en marcha.

### **CLAVE 2 : MOVILIZAR..**

Crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la visión y definir los principales ejes de mejora.

### **CLAVE 3 : CATALIZAR.**

Definir la estructura del proyecto y el modo de funcionamiento aptos para apoyar, facilitar y acelerar el cambio.

### **CLAVE 4 : CONDUCIR.**

Definir y conducir el conjunto de las acciones que permitan guiar el proceso de cambio para asegurar su óptimo desarrollo.

---

(9) IDEAM, P. 340.

**CLAVE 6 : MATERIALIZAR.**

Poner en marcha el cambio, es decir materializar la visión en la realidad operativa diaria, entre otros términos, cambiar las estructuras, la manera de actuar, las actitudes, la cultura y en general los resultados económicos y cualitativos esperados.

**CLAVE 6 : HACER PARTICIPAR.**

Lograr y garantizar la participación de todos los empleados afectados a fin de enriquecer la visión y facilitar su puesta en marcha.

**CLAVE 7 : GESTIONAR.**

Los aspectos emocionales, eliminar las resistencias y los bloqueos provocados por el cambio para permitir su realización definitiva.

**CLAVE 8 : GESTIONAR LAS RELACIONES DE PODER.**

Reorientar las relaciones de poder para asegurar su coherencia con la visión y para hacerlas intervenir en el proceso de cambio de una manera eficaz.

**CLAVE 9 : FORMAR E INSTRUIR.**

Aportar una formación tanto técnica como a nivel de las relaciones interpersonales con el fin de preparar a los empleados para que colaboren en las mejores condiciones posibles en el proceso de cambio.

**CLAVE 10 : COMUNICAR INTENSAMENTE.**

Crear una comunicación abundante y organizada que favorezca la participación y la implicación de todos. (10)

## **CAPÍTULO III**

### **LA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

El capítulo subsecuente expone las características principales del trabajo en equipo desde su definición, hasta las funciones clave para el desempeño del mismo. Se incluye el liderazgo, ya que es de suma importancia que el equipo se apoye en una persona, la cual dirija y supervise que los objetivos se realicen de manera acertada; se muestran los aspectos clave para que el líder aprenda a integrar equipos de trabajo.

## **CAPÍTULO III. LA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

El éxito ó el fracaso en los negocios es un resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo. Las principales estudios sobre las organizaciones exitosas apuntan hacia el trabajo en equipo y la administración calificada de personas como ingredientes clave del éxito.

Por lo tanto los administradores regularmente deberían observar como están administrando sus equipos y constantemente comparar sus rendimientos.

### **3.1. NECESIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO.**

Es un hecho que el hombre es un ser sociable y que no puede vivir aislado. Si echamos una rápida ojeada a la historia de la humanidad nos daremos cuenta que el ser humano siempre ha sentido la necesidad de vivir en relación con los demás.

Sin embargo, en pleno siglo XX, esta relación que constantemente tenemos con los otros dentro de los diferentes grupos de los cuales formamos parte, adquiere una gran relevancia en el ámbito de trabajo debido a los dinámicos cambios que sufre nuestra sociedad y que se reflejan en los medios de producción.

Debido a la creciente demanda de especialización dentro de los medios de producción, el hombre necesita trabajar en equipo constantemente, por consiguiente, es necesario que comprenda la forma en que se llevan a cabo estas relaciones.

Dentro del sistemas social existen diferentes clases de grupos, atendiendo a la integración de sus elementos :

- Los grupos naturales, cuya filiación se da por naturaleza o consanguinidad.
- Los grupos voluntarios, en las cuales como su nombre lo indica hay disponibilidad absoluta para integrarse, sin ningún tipo de presión.
- Los grupos formales, aquellos que por diversas situaciones se adaptan a determinadas características, dentro de los cuales nos ocuparemos en especial, de los equipos de trabajo.

Es obvio suponer que para que un equipo exista como tal, debe haber más de una persona, y que cada una de esas personas debe estar convencida de que el esfuerzo a realizar no es en beneficio propio sino común, y que sólo en común puede ser alcanzado el objetivo.

El esfuerzo de cada uno de los integrantes resulta complemento de un todo, lo cual implica la realización de un plan de trabajo que englobe las actividades de todos y cada uno de los elementos, para que resulte productivo.

La elaboración de un plan de trabajo, involucra la existencia de una persona encargada de coordinar los esfuerzos individuales, labor que lleva implícita la toma de decisiones y la supervisión de las actividades para su oportuna y correcta realización.

Como habremos observado, la dinámica de un equipo de trabajo obedece a ciertas leyes psicológicas y sociológicas que determinan las políticas a seguir para alcanzar el éxito, el cual podríamos resumir como el resultado de la comunicación de cuatro elementos esenciales:

- Las personas
- Un objetivo común
- Un plan de trabajo
- Un coordinador

Para que esta comunicación se realice adecuadamente deben existir ciertas condiciones dentro del equipo de trabajo que faciliten el desarrollo eficaz de las labores:

- El ambiente o atmósfera de trabajo, referido como la deposición de ánimo, tanto física como sentimental; difundida en el grupo.
- La adaptación, entendida como la capacidad de los miembros para integrarse al sistema que priva el grupo.
- La identificación, comprendida como la capacidad de hacer congruentes los objetivos particulares con el objetivo común.
- La colaboración, descrita como la cooperación activa en todas las actividades del grupo.

Estas cuatro condiciones son interdependientes, es decir, la falta o poco grado de una de ellas afecta directamente a las otras, dando como resultado una comunicación defectuosa. Si pretendiésemos definir el trabajo en equipo, podríamos definirlo como :

La unión de los esfuerzos individuales de tal manera que sean un complemento de lo hecho por otras personas. Prestándose esencialmente a un esfuerzo cooperativo, para llegar a un objetivo común.(1)

---

(1) Roca Ruben Roberto *Total Customer Satisfaction*, Editorial Macchi, Argentina 1991 P.116.

El trabajo en equipo es la clave de la administración moderna, ya una sola persona no puede tomar más decisiones. Los administradores no pueden ser capaces en todas estas áreas y por lo tanto deben confiar en el trabajo en equipo.

Los administradores exitosos penetrarán en el equipo y su éxito dependerá de si el equipo prospera. Un equipo es más que el número de asesores individuales brillantes, es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fuerzas y debilidades y que cooperan mutuamente.

El principal trabajo de los líderes de equipo es hacer que el grupo que dirige rinda a un alto nivel. Necesitan pasar una gran parte de su tiempo administrando el grupo y por sobre todo deben tener amplio conocimiento de la teoría de Administración en Equipo.

El permitir que las personas trabajen bien conjuntamente es el trabajo clave del administrador. Hacer esto requiere sistemas de administración en equipo que puedan operarse regularmente, estos deben ser definidos, comunicados y analizados por todos los miembros. Los miembros del equipo deben desarrollar habilidades de administración en equipo y practicarlas de una manera disciplinada hasta que trabajen fácilmente y bien en conjunto, esto con el propósito de desarrollar y mantener los buenos hábitos.

#### TIPOS DE GRUPOS : EL GRUPO Y EL EQUIPO.

Los términos se entienden por sí solos, una distinción que puede servir particularmente para este trabajo es la que existe entre equipo y grupo.

EQUIPO viene de equipar: equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico skipian = navegar (palabra afín al inglés ship y al alemán schiff. (2)

Equipo, se traduce como el grupo laboral funcional y bien organizado, con tareas claras y definidas.

GRUPO, viene del francés groupe y del italiano gruppo, que, a su vez, vienen del antiguo germano kropf, con el significado original de butto, buche.(2)

El grupo, al contrario, puede tener una textura mas floja, con X número de miembros el cual es variable y sin una cohesión muy consolidada.

La diferencia entre ambos es muy obvia, pero se da por un hecho, eso sí, que siendo mayores las exigencias del equipo, todo equipo es grupo, pero no viceversa.

#### **FASES DEL INICIO A LA DISOLUCIÓN DE LOS GRUPOS**

Pueden distinguirse tres etapas en el proceso de los grupo:

##### **FASE INDIVIDUALISTA**

Cuando se inicia el grupo es normal que cada quien viva la preocupación de cuál será su propia ubicación dentro de él.

##### **FASE DE IDENTIFICACIÓN**

Con el paso de los días se logra una mutua aceptación de los miembros, por lo general empezando en subgrupos y pequeños bloques.

##### **FASE DE INTEGRACIÓN**

Cuando se ha alcanzado buen grado de cohesión, con los miembros polarizados hacia los objetivos comunes.

La base de la cohesión es la experiencia de que en el grupo se halla, o se puede hallar, la satisfacción de determinadas necesidades. Las fronteras del grupo quedan permeables: la unidad interna no pide las actitudes de la mafia.

#### **FASE DE AFLOJAMIENTO**

Es también normal que con el correr del tiempo se venga a caer en la rutina, apatía, desinterés por la interacción, cansancio y retiro de algunos miembros. Son fenómenos de la vejez del grupo; tal vez acaban fluyendo a la disolución. Así ha sucedido una y mil veces. (2a)

#### **EL LIDERAZGO**

El líder autoritario, es aquel que trata a los miembros como menores de edad, ignorando talentos, desperdiciando acciones y esfuerzos e impidiendo maduraciones. El líder anárquico, es sólo de nombre; ha soltado las riendas y ha abdicado de su compromiso de guiar y coordinar. La forma ideal, en teoría es el liderazgo democrático, que incluye la participación de todos los niveles en los asuntos que les tocan...cuando los grupos y sus componentes son maduros. Pero como muy a menudo no lo son, puede suceder que al tratarlos como adultos responsables no logre la cooperación requerida, sino más bien discusiones sin fin y anarquía.

En concreto, no existe " la forma " perfecta, aplicable a todos los grupos y por eso el mejor enfoque para la cuestión del liderazgo es el llamado liderazgo situacional, por Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

El mejor liderazgo es aquel que :

1. Optimiza todos los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos, actualizados y potenciales.
2. Se aleja de toda rigidez y sabe emplear procedimientos flexibles y adaptables.
3. Estimula la creatividad, primero en la interacción de los miembros, y luego, de los productos y servicios.
4. Concibe la autoridad, no como un poder, sino como un servicio; y cuando se ve obligado a recurrir a actos de poder, no confunde nunca poder con dominio.

### **3.2. LAS FUNCIONES CLAVE DEL TRABAJO EN EQUIPO.**

El trabajo en equipo es y debe operar con la dinámica y la operatividad de un sistema abierto, con toda la retroalimentación externa que se crea necesaria, neutralizando obstáculos infalibles, en caso contrario el equipo y su trabajo no crecen.

El trabajo en equipo no es, ni debe sufrir de "reunionitis" que implica, entre otros aspectos, realizar reuniones en exceso, totalmente improductivas sin prepararlas, con mala coordinación y conducción, sin establecer consignas u objetivos a cada integrante para la próxima reunión ó bien, sin una actitud tenaz para trabajar en equipo.

Si la dirección y la gerencia no determinan clara y precisamente el objetivo sobre el cual debe trabajar el equipo y lo hacen globalmente, provocan el fracaso del equipo de trabajo.

En seguida se presentan las nueve funciones clave que todo equipo de trabajo debe tener como base para perfeccionar su rendimiento.

### **ASESORAMIENTO.**

El asesoramiento es todo lo que respecta a la recolección y expansión de información. Algunas personas como los bibliotecarios, investigadores, planificadores o los funcionarios de la información aman recolectar todo tipo de datos y presentarlos a otras.

Frecuentemente es el punto de partida para lanzar un nuevo producto o servicio, donde se busca la información sobre los competidores o nuevos productos que se lanzan en otras partes del mundo.

### **INNOVACIÓN.**

La innovación es todo lo que concierne a crear nuevas ideas o pensar nuevas maneras de abordar viejos problemas. Algunas personas como los investigadores científicos, pueden disponer un 80% o más de su tiempo en esta área mientras que otras personas, digamos que interesadas en la producción, pueden tener pocas posibilidades de trabajar en el área de innovación. Sin embargo, es un elemento muy importante de la mayoría de los trabajos. La falta de innovación tarde o temprano conducirá al fracaso organizacional.

### **PROMOCIÓN.**

Las personas que están en el trabajo de tipo promocional usualmente disfrutan buscar nuevas oportunidades y convencer a otros, algunas personas son buenas en ello y otras huyen del contacto frente a frente con las personas que se requiere.

### **DESARROLLO.**

Una vez que una idea ha sido generada y "vendida" a la administración, se lleva a cabo el desarrollo. Aquí el concepto inicial se expone en un proceso analítico vigoroso y se desarrolla en una etapa donde tiene posibilidad de prosperar en el mercado.

### **ORGANIZACIÓN.**

La organización es todo lo que concierne a erigir una estructura para que el producto, esquema o servicio pueda funcionar. Los límites necesitan ser establecidos y se deben fijar puntos de referencia de rendimiento para los objetivos del equipo, división u organización puedan lograrse.

Algunas personas disfrutan el "corte y empuje" que frecuentemente está asociado con el hecho de organizar mientras que otras encuentran difícil tratar las duras decisiones que se requieren con frecuencia.

### **PRODUCCIÓN.**

La producción usualmente es el cuerpo y alma de la mayoría de las organizaciones. Después de todo, es la producción regular de bienes o servicios la que genera la utilidad final.

Las personas que trabajan en la producción pueden pasar la mayor parte de su tiempo trabajando en esta área pero todos los equipos, aun los equipos de investigación y desarrollo, tendrán algún elemento de producción asociado con el trabajo que realizan.

### **INSPECCIÓN.**

Cuando se producen bienes y servicios en una base regular siempre existe una necesidad de asegurarse que los "detalles" estén vigilados. Se debe mantener la alta calidad y los registros precisos de la posición financiera mantenida. Este es el tipo de trabajo de inspección realizado característicamente por personas como los contadores, controladores de calidad y los empleados de oficinas.

### **MANTENIMIENTO.**

El "mantenimiento" es una categoría de trabajo que hemos encontrado ser común a todos los trabajos. Asegurando que la infraestructura esté en orden, el equipo, división u organización puede trabajar con el máximo de eficiencia. En general está asociado con los servicios de apoyo ofrecidos en una organización y el trabajo de entorno general realizado en un equipo para asegurar que sus requerimientos puedan alcanzarse rápida y eficazmente.

### **COORDINACIÓN.**

La última categoría de función de trabajo puede apreciarse en el medio del modelo de los tipos de trabajo porque es central al éxito de todos los equipos para asegurar que exista una máxima cooperación e intercambio de ideas y experiencia.

La función de coordinación frecuentemente determina la diferencia entre los equipos eficaces e ineficaces. (3)

---

(3) Mergerison, Charles. Mc Cann, Dick. **ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO**, Edición Macchi. 1983. P. 36 - 40

Muy a menudo un equipo puede tener miembros que estén altamente calificados y son individualmente capaces, pero a menos que alguien esté realizando la función de coordinación es muy probable que el equipo fracase.

El trabajo en equipo requiere fuerte apoyo político, compromiso, respeto, dedicación, fuerte interacción, capacitación, cooperación y reconocimiento a sus esfuerzos, independientemente del resultado de sus recomendaciones, dado que si el simple reconocimiento no se manifiesta en forma rápida y concreta, el operativo destrucción del trabajo en equipo comienza a romper velozmente la incentivación del personal.

La creatividad y la innovación localizadas desarrolladas en el trabajo en equipo, deben ir más allá y aplicarse en la tarea individual. La misma coherencia, y no continuar realizando tareas repetitivas e ineficientes, sin mejorarlas nunca.

Debe aplicarse la misma coherencia para el trabajo individual que la utilizada en el trabajo de equipo.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO AUTORREGULADO.**

#### **1.- TAMAÑO**

Los equipos pueden tener entre tres y treinta miembros, los más comunes tienen entre cinco y quince miembros.

## **2.- RESPONSABILIDADES**

Por lo general, los equipos son responsables de la planificación y producción de un producto o proceso completo, o de un subensamblado en el caso de que se trate de un producto complejo, toman el proceso del comienzo al final.

Pueden tener un amplio margen de responsabilidades técnicas, sociales y administrativas.

## **3.- LIDERAZGO**

El liderazgo puede variar desde no contar con ningún líder designado hasta el tener a uno elegido por el equipo, o a un líder/gerente formal seleccionado por la dirección.

## **4.- HABILIDADES**

Los equipos requieren que los miembros cuenten con múltiples habilidades técnicas para cumplir con sus tareas. Se necesita un alto nivel de habilidades interpersonales, tales como comunicación, resolución de conflictos, toma de decisión en grupo y resolución de problemas. También requieren de habilidades administrativas en el manejo de juntas y la realización de cualquier otra labor administrativa que sea asignada.

## **5.- REQUERIMIENTOS DE TIEMPO.**

Los equipos se reúnen diaria o semanalmente, o como se requiera para coordinar el trabajo, resolver problemas, manejar asuntos interpersonales, o llevar a cabo tareas administrativas. Por lo general suele existir una mezcla de juntas formales e informales.

## **6.- INGREDIENTES PARA EL ÉXITO**

Los equipos requieren de objetivos y expectativas, papeles y responsabilidades claramente definidos, lineamientos bien documentados de comportamiento y reglas generales, comunicación abierta en una atmósfera de confianza y respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia, recompensas adjuntas a los resultados y un deseo de mejorar e innovar continuamente.(4)

### **4.4. EL INTEGRADOR ADMINISTRATIVO EN EL EQUIPO.**

El integrador administrativo es uno muy importante en los negocios actualmente. El administrador debe ser un solucionador de problemas no solo en su propio equipo, sino en diversas partes de la organización. Para tener éxito los administradores líderes de equipo necesitan tener fuertes habilidades en la coordinación, particularmente de comunicación que son esenciales si el equipo va a ser aunado en una unidad de alto rendimiento.

#### ***ASPECTOS CLAVE DE COMO TRABAJAN LOS INTEGRADORES ADMINISTRATIVOS***

##### **1. Los integradores escuchan antes de decidir.**

Lo correcto es que al trabajar en equipo existan oportunidades para que las personas presenten sus puntos de vista antes de que se tomen decisiones, estos puntos de vista son buenas ilustraciones de la manera en que se sienten los subalternos cuando los administradores se toman tiempo para escuchar y comprender.

---

(4) Mark Kelly -Las Asesorías de un equipo de trabajo autogestionado, Editorial Panorama, San Diego, 1994 P.121.

**2. Los integradores mantienen a los miembros del equipo actualizados sobre una base regular.**

Se enfatiza la importancia de tener reuniones regulares donde las personas puedan estar actualizadas, no sólo escuchando lo que el líder tiene que decir sino oyendo lo que otros tienen que decir.

**Seis principios básicos de las reuniones en equipo:**

- \* El contacto frente a frente es importante.
- \* Las reuniones deben mantenerse pequeñas.
- \* Deben estar conducidas por el líder de equipo pero no necesariamente precedidas por él o ella.
- \* Las cuestiones deben ser referentes a las tareas y deben involucrar a todos.
- \* La circulación de información debe ser "recíproca".

**3. Los integradores están disponibles y se interesan por los problemas de las personas.**

Todos en el trabajo ocasionalmente presentan problemas personales o basados en el trabajo sobre los que necesitan hablar con alguien. Los administradores "integradores" crearán un entorno donde alienten a las personas a tratar estos problemas con ellos, entonces se generan soluciones a estos problemas como un modo de preparar y desarrollar su personal.

4. Los integradores desarrollan un equipo equilibrado.

Los integradores eficaces reconocen las fuerzas de su equipo de trabajo y se aseguran de que se les asigne un tiempo a todos los sectores.

5. Los integradores asignan trabajo a las personas basándose en sus capacidades.

Los administradores exitosos que son eficaces "conectando se toman tiempo para tratar con los individuos cuál es su propio enfoque hacia el trabajo preferido y trata de organizar tareas conforme a las habilidades de las personas.

6. Los integradores fomentan el respeto, la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo.

Una manera de dirigir este problema es hacer que las personas hablen a través de sus preferencias y compartan sus perfiles de Administración en Equipo. Frecuentemente esto causa que los miembros del equipo se vean bajo otra óptica y, si estuviesen adecuadamente administrados, puedan desarrollar nuevas relaciones de trabajo.

7. Los integradores delegan trabajo que no es esencial que ellos hagan.

Los integradores administrativos identifican, usualmente junto con su equipo, las cinco principales cosas sobre las que deben concentrar. Luego establecen maneras regulares de revisar si estas cinco cosas se están logrando y desarrollan programas de planeamiento regulares para asegurar que están en el blanco.

8. Los integradores fijan un ejemplo y acuerdan niveles de alta calidad con el equipo.

Los integradores administrativos se toman su tiempo, frecuentemente fuera del ambiente de trabajo diario normal, para observar el contexto más amplio en el que el trabajo se está realizando.

En lo que respecta a calidad los integradores administrativos analizan detenidamente cómo está rindiendo nuestro equipo respecto a como satisfacer a los clientes, desarrollar habilidades del personal, mejorar el rendimiento del producto, e incrementar la calidad de vida activa.

9. Los integradores fijan metas factibles para el equipo, pero siempre los presionan para un rendimiento mejorado.

El fijar objetivos para los miembros del equipo es importante combinarlos con las habilidades individuales. Cada persona debería ser forzada, pero no se le deberían asignar objetivos que son claramente ridículos. Luego deben ser alentadas a través del entrenamiento, asesoramiento y apoyo no sólo para lograr los objetivos fijados para ir más allá de ellos.

10. Los integradores coordinan y representan a los miembros del equipo.

Esta habilidad resume los aspectos clave de la coordinación interna y externa. El coordinar el equipo es una actividad de coordinación interna y esencial si los miembros del equipo van a empujar todos en la misma dirección.

El representar al equipo es una actividad de coordinación externa y trata sobre influenciar a otros administradores externos al equipo.

11. Los integradores involucran miembros del equipo en la solución de problemas de cuestiones clave.

Lo importante en esta función del integrador administrativo es que se fije el patrón y las expectativas para otros, sabiendo cuándo preguntar y cuándo dirigir. Se toman el tiempo y la molestia de considerar cuidadosamente a quién invitar a las reuniones, y cómo comprometer e involucrar mejor a las personas.(5)

### **3.5. PLANEACIÓN EN EQUIPO.**

Después de cualquier reunión de equipo es útil programar una sesión de planeación en equipo donde el equipo considera ¿hacia dónde se encamina? y ¿cómo llegará a ese punto? para ello se sugiere un programa de tres etapas :

- Acordar la misión, visión y valores del equipo.
- Conducir un análisis de rendimiento estratégico.
- Fijar objetivos.

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La mayoría de las organizaciones actualmente poseen una misión empresarial, esto es simplemente lo que la organización está tratando de lograr. Los equipos también necesitan una misión y es muy importante con los nuevos miembros hacer una reunión donde se trate abiertamente.

Asociada a la misión se encuentra una clara presencia de los valores que son importantes para cada miembro. Los valores son las creencias fundamentales en todo ser humano que lo motivan a hacer lo mejor. Los valores conducen hacia el establecimiento de identidad de un equipo y la cultura del equipo.

Al establecer la misión de un equipo es también necesario tener una clara visión de hacia dónde está apuntando el equipo en los siguientes tres o cinco años.

## ANÁLISIS DE RENDIMIENTO ESTRATÉGICO.

Un análisis estratégico de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del equipo es una esencial herramienta de planeación que debe realizarse por lo menos una vez al año.

### *Análisis de puntos fuertes*

El equipo debe discutir los puntos fuertes clave del equipo y puede hacerse para reforzar y edificar sobre esos puntos.

Constantemente los individuos y los equipos dan por hecho sus puntos fuertes y no, los someten a una adecuada discusión, como consecuencia, el equipo no desarrolla lo que es importante fuente necesaria del éxito.

Por lo anterior se recomienda llevar cabo :

#### *Análisis de debilidades*

Es importante que un equipo examine las áreas donde no funciona tan bien. Si un equipo no puede criticarse en una manera abierta y sin amenazas entonces es probable que no mejore.

#### *Análisis de oportunidades*

Las mejores innovaciones o éxitos frecuentemente provienen de reuniones para discutir qué oportunidades existen para alcanzar.

#### *Análisis de amenazas*

Una identificación de amenazas es esencial si un equipo va a ser de "alto rendimiento". Estas amenazas pueden ser internas o externas y pueden estar basadas en el contenido o en el proceso.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos del equipo se relacionan mucho a las tareas que tienen que realizar en un marco de corto tiempo, por ejemplo los siguientes seis meses.

Los objetivos siempre deben estar establecidos de una manera específica orientada hacia los resultados.

Para lograr esto es necesario discutir :

- ° qué debe hacerse;
- ° cuándo lo va a hacer;
- ° quién lo va hacer;
- ° cómo se hará.

En muchas situaciones estos objetivos pueden necesitar instrucciones que el líder debe brindar al equipo, particularmente si el equipo está trabajando estrechamente con otros equipos en una gran tarea.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El capítulo cuarto consta de la definición y conceptos generales de la planeación estratégica, partiendo del propósito, misión y objetivos de toda institución.

Se retoma la planeación estratégica, pero enfocada al factor humano destacando la manera de llevarla a cabo, la cual deberá ser integrada, sistemática y práctica, invariablemente se determina la utilidad y los beneficios que se obtienen al instituir la misma dentro de la organización

## **CAPÍTULO IV. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **4.1 . CONCEPTOS GENERALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA :**

No obstante de que no hay una definición universalmente aceptada de la planeación estratégica, a través de la investigación realizada y para efectos del presente trabajo tomaremos la siguiente definición:

"La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y formulación de estrategias a largo plazo para el logro de sus objetivos." (1)

#### **ESTRATEGIA :**

"Son una o varias acciones a seguir que se trazan para alcanzar los objetivos de una organización y cumplir así su misión. Creándose un criterio unificado organizacional en el uso de los recursos con que cuenta, o con los que debería contar dicha organización." (2)

"Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas a seguir para regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos" (3)

"Son la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas" (4)

(1) Stoner, James, *Administración*, Editorial Prentice Hall, México, 1988, Pág. 88

(2) IDEM . Pág. 97

(3) Anthony, R.E., *Manual de Administración Estratégica*, Tomo 1, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991, Pág. 30

(4) IDEM, Pág. 42

"Las estrategias no intentan delinear exactamente cómo se deben alcanzar los objetivos, puesto que ésta es la tarea de un enorme número de programas de apoyo formando una útil estructura para guiar al pensamiento y acción empresarial."<sup>(5)</sup>

También puede definirse como el patrón de respuesta de la organización frente a su ambiente. La estrategia pone a los recursos humanos y materiales en juego frente a los cambios, problemas y riesgos que plantea el mundo exterior, el papel activo de la dirección, en su afán de anticiparse a las exigencias para subsistir y aún crecer para la organización que es lo que determina la planeación estratégica.

Es importante hacer diferenciación entre el concepto de planeación estratégica y el concepto de planeación, ya que, mientras la primera nos ayuda a determinar desde el que es el negocio, hacia donde nos dirigimos, que queremos lograr y que acciones deberíamos tomar para lograrlo; la segunda nos ayuda a decidir por adelantado que hacer a fin de lograr las acciones determinadas por la planeación estratégica, como y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo.

En los niveles gerenciales inferiores se hace la llamada planeación operativa, que se concentra en las operaciones frecuentes y metodológicas y tiene como principal finalidad la eficiencia, es decir, hacer las cosas bien, que la efectividad, es decir, las cosas que se deben hacer la planeación estratégica tiene los siguientes atributos:

1. Tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas tales como la misión, la dirección que se toma, lo que se quiere lograr, que es lo que se quiere ser, etc.

---

(5) Koontz y o Donell, Curso de Administración Moderna, Editorial Mc Graw Hill, México, 1988, Pág. 184.

2. Ofrece un marco rector dentro del cual deben darse todas las demás formas de planeación dentro de la organización y en todos los niveles de esta, siendo la estrategia elegida la rectora para la planeación departamental.

3. Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación ya que esta involucrada la organización entera reconociendo la importancia del medio ambiente que la rodea.

4. Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.

5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia por los valores y directrices que se definen, siendo esta la más comprometida con lo que se planea.

6. Permite a las organizaciones a hacerle frente a los rápidos cambios en ambiente en que opera y que generalmente son cada vez más competitivos.

7. Generalmente define la identidad o imagen comercial de la empresa, dotándola de una personalidad propia y bien definida.

#### **4.2. DEFINICIÓN DE PROPÓSITO, MISIÓN Y OBJETIVOS.**

Como se comentó anteriormente, en donde se mencionaban los atributos de la planeación estratégica, en su forma de definición se requiere de la intervención directa de la alta gerencia ya que se redefinen en esta etapa los valores

fundamentales de toda institución, por lo que el paso más importante del proceso de planeación estratégica es la fijación de las metas de la organización.

Las que se escojan exigirán una gran parte de recursos de la empresa y determinarán muchas de sus actividades durante largo tiempo, teniendo siempre presentes el compromiso social de la empresa y los valores tanto éticos, morales, profesionales y sociales que la misma alta gerencia quiera plasmar a sus colaboradores.

Las metas de una organización son lo que dan a sus actividades el sentido básico de dirección y su sentido de ser, para efectos de estudio y comprensión, definiremos como "metas" al propósito, misión y objetivos de la organización, así como las estrategias, términos que a continuación se definen, no obstante que no hay una unificación de criterios en cuanto al uso de los términos de metas y propósito ya que autores como Koontz y O'Donnell las usan indistintamente, lo mismo sucede con los términos de metas y objetivos, para el presente trabajo adoptaremos la diferenciación en el uso de los términos "misión" y "propósito" y el uso del término "objetivo", haciendo que la suma de estos tres conceptos nos den las "metas" de la organización sujeta de estudio.

En el presente trabajo de investigación se ha basado en el estudio de un banco del sector financiero mexicano actual por lo que al definirse cada concepto teórico de planeación estratégica, se identifica la misión y objetivos de éste en la realidad.

#### **PROPÓSITO:**

El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad

en que opera, propósito es por tanto un término amplio que se aplica no solo a una organización dada, sino a todas las empresas de su mismo tipo en esa sociedad, por ejemplo, para efectos de la aplicación de una metodología de planeación estratégica en el presente trabajo, se selecciono una organización crediticia cuyo propósito fundamental es la de ser un banco, tal y como se entiende el concepto básico en nuestra sociedad.

*" Organización de carácter público o privado que ofrece a sociedad en general servicios y productos para fomentar el ahorro y la inversión de recursos financieros no propios y el otorgamiento de crédito en sus diferentes formas y propósitos específicos."*

#### **MISIÓN :**

La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo siendo un concepto mas limitado que el propósito, la misión es la finalidad mas amplia que una organización dada escoge para si misma, muchos escritores usan términos propósito y misión indistintamente, pero el hecho de distinguirlos ayuda a entender las metas organizacionales.

*"En base a lo anterior, se define como la misión del banco la siguiente: ser una institución de banca múltiple, rentable y que genere ganancias, enfocada a personas físicas y morales con áreas de negocios específicas"*

**OBJETIVO :** Un objetivo es un blanco que hay que alcanzar para que la organización cumpla con su misión.

**Los objetivos para el banco son :**

1. Ser rentable y aportar utilidades al grupo
2. Conservar y aumentar su cartera de clientes actuales logrando el arraigo de estos, lograr un real acercamiento con el cliente, tener una atención personalizada y profesional y ofrecer productos adecuados a cada segmento identificado.
3. Lograr el mayor nivel de sinergia entre las empresas del grupo financiero.
4. Afrontar con éxito el reto del cambio que se presenta en el entorno financiero actual con la futura presencia en el país de bancos extranjeros.

Una vez que se ha definido la misión de la organización y que se ha traducido en objetivos concretos, se está en posibilidades de pasar al siguiente paso del proceso, sin embargo es recomendable analizar como se venían haciendo las cosas anteriormente, es decir cuales eran las estrategias y objetivos que anteriormente regían a la organización a fin de identificar las razones por la que se cumplieron o no los objetivos determinados para no incurrir de nuevo en algún error, o en su caso atesorar los aciertos que se contribuyeron para su logro. Así mismo, es importante considerar este punto para comenzar a concientizar el costo que implica una nueva manera de hacer las cosas en un proceso de reconversión o cambio, que seguramente repercutirá en el factor humano y material de la organización.

### 4.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR HUMANO.

#### EL ENFOQUE TRADICIONAL Y MODERNO DE LA PLANIFICACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

El enfoque tradicional se caracteriza por establecer un alcance limitado, administrando funciones, entre otras, como la de selección, liquidación de sueldos, y seguridad, concentrándose dichas funciones en una sola área. Las limitaciones de dicho enfoque son varias como se observa a continuación :

- No administrar recursos y si funciones y no todas las necesarias.
- No administrar los recursos estratégicamente; la planificación estratégica sólo contempla aspectos comerciales, económicos, financieros, de producción y no los recursos humanos quienes son los que deben lograr que el resto de las planificaciones de las compañías se cumplan y se cumplan exitosamente.
- Actuar en forma reactiva y no proactiva o anticipatoria.
- Persistir en la concepción y en el conformismo para que dicha área sólo liquide sueldos y salarios. (6)

*El enfoque tradicional, genera fuerte satisfacción dentro y fuera de la organización y la imposibilidad concreta de realizar transformaciones y mejoramientos competitivos.*

*El enfoque moderno nace, como una necesidad de las organizaciones para enfrentar las complejidades actuales que surgen de manejar productivamente y crear satisfacción en los recursos humanos.*

---

(6) Roca Ruben Roberto, *Total Customer satisfaction*, Editorial Macch, Argentina, 1991 P. 128

La planificación estratégica de los recursos humanos se ve afectada por :

1. Los contenidos, alcances y la integración de políticas, planes y acciones, que son propios de cada organización.
2. Cambios en las condiciones del mercado.
3. Cambios económicos, financieros nacionales e internacionales.
4. Disponibilidad de acceso a los R. H. y la formación de éstos.
5. Cambios tecnológicos en los sistemas, procesos, insumos productos y servicios.

#### **4.4. VISIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL Y FUTURA DEL FACTOR HUMANO.**

La nueva visión estratégica, exige administrar los recursos humanos en forma estratégica, la cual deberá ser integrada, sistemática y práctica.

**INTEGRADA** - Diseñando políticas, acuerdos, comportamientos y compromisos.

- Integrando los R. H. en los procesos de negocios y de apoyo.

**SISTEMÁTICA** - Manejando la estructura, la red de procesos y de información, y en prácticas gerenciales mediante retroalimentación y mejora continua.

**PRÁCTICA** - No teórica, sino concretarla en hechos, en toda la organización y por cada gerencia.

Es necesario definir primero políticas que guíen y delíneen los sistemas y las prácticas. Nada cambia si esta visión y manejo estratégico no cambian.

De acuerdo a lo analizado, se requiere monitoreo en el diseño de la planificación, información y gestión de los recursos humanos, estableciendo políticas concretas de :

- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Remuneración y beneficios.
- Desarrollo de carreras.
- Motivación.
- Comunicación.
- Valorización del rendimiento (productividad).
- Valorización del comportamiento (participación - compromiso - hechos)
- Reconocimiento y recompensas.
- De salida laboral.

Las vías de planificación y acción de la nueva visión incluye las siguientes propuestas:(7)

*La gerencia de Recursos Humanos debe denominarse y actuar como:*

- Gerencia de servicios a clientes internos.

*Cada gerencia debe actuar como gerencia de recursos humanos:*

- Todos los directores y gerentes son responsables por el manejo de sus recursos humanos.

*El área de recursos humanos debe dejar de ser una función refleja y de poca y hasta temerosa trascendencia:*

- Debe poseer la nueva gerencia mayor peso real teórico y práctico; los demás directores, gerentes y el personal así lo necesitan.

***Diseñar políticas adecuadas a las nuevas exigencias y necesidades:***

- Las políticas de recursos humanos son imprescindibles de aplicar y tan fundamentales como cualquier otra política de negocios de la compañía.

***Deben comprenderse todos los procesos del negocio y los de apoyo del mismo:***

- Mayor crecimiento y compenetración en cualquier actividad del negocio.

***El cambio debe ser liderado. El cambio debe ser por directores y gerentes:***

- Los directores deben imponer con mucho rigor y presión el cambio y liderarlo.

***Los líderes deben trabajar también en equipo y ser capacitados convenientemente:***

- Los líderes continuamente deben trabajar entre ellos, en equipo y ser capacitados, entre otros temas, en liderazgo situacional.

***Apoyar y crear el trabajo en equipo:***

- Las realidades que generan insatisfacción interna y externa deben solucionarse rápidamente creando grupos de trabajo de análisis y acción.

***La gerencia de servicios a los clientes internos debe monitorear y aplicar todas las herramientas y acciones necesarias para mejorar la comunicación y la escucha:***

- Todos los gerentes deben desarrollar uno de sus roles fundamentales como lo es la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.

La gerencia de servicios a clientes internos debe monitorear los procesos de comunicación y de apoyar la retroalimentación y la política de puertas y oídos abiertos.

*Deben liderar la retroalimentación de percepciones y pensamientos de abajo hacia arriba, mediante encuestas y mini - encuestas de valores:*

- Los problemas deben aflorar y salir a la superficie para ser resueltos mediante encuestas de satisfacción de clientes internos. Los resultados deben comunicarse al personal y compartir el plan de acción con el personal.

Es un cambio fuerte y total al enfoque tradicional, donde se reconoce la necesidad de mejorar y se expresa qué y cómo mejorarlo.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

## **CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO**

### **5.1. ANTECEDENTES DE LA FUSIÓN BANCARIA**

El banco sujeto de estudio no es de nueva creación, ya contaba con una determinada estructura organizacional que lo colocaba entre los tres primeros bancos de la banca nacionalizada por sus fuertes volúmenes de captación y red de sucursales.

Al ser ya una institución de banca múltiple, sus áreas de negocios son la banca comercial dirigidas a las personas físicas del estrato de media y alta principalmente, pero con posibilidad de captar pequeños ahorradores a través de la sala bancaria, y la pequeña y mediana empresa con ejecutivos de cuenta especializados, la banca corporativa cuyos mercados objetivos son los grupos empresariales, secretariales y organismos de gobierno.

El grupo financiero extranjero que adquirió al banco antes mencionado inició operaciones en México en Noviembre de 1994, su estrategia de sistemas se basaba en soluciones cliente/servidor ( casa de bolsa y banca patrimonial ), ya que por el tipo de negocio que realizaban no se vislumbraba una operación de banca comercial ni de menudeo.

En el caso de la banca patrimonial esta dirigido a personas físicas de altos ingresos a quienes se les brindaba una calidad en el servicio personalizado y no tanto multiplicidad de servicios.

Las Alianzas Estratégicas con bancos nacionales, de otros bancos están "importando" al país experiencia internacional y capital fresco, tecnologías nuevas y probadas, así como diseño de productos atractivos a todos los nichos de mercado.

Así en Enero de 1996, después de un año de pláticas y negociaciones entre ambos grupos financieros, se concreta la fusión bancaria. Considerando que se llevo a cabo una fusión de ambos sistemas, debido a que las dos instituciones financieras atienden a distintos mercados.

Con la fusión de ambas instituciones, los clientes de banca comercial seguirán siendo atendidos por sucursales con esa estructura de aplicaciones. Quizá algunos productos se reforzarán ó cambiarán pero se hará sobre esa plataforma, Casa de bolsa y banca patrimonial operarán de la misma manera, lo que habrá será una unión de ambos sistemas.

A poco más de dos años de haber comenzado operación en México, el grupo financiero extranjero ha invertido cerca de 4 millones de dólares en lo referente a tecnología y sistemas.

Actualmente se opera al rededor de 1200 operaciones por día en México, y se piensa llegar con la fusión de los clientes de la banca patrimonial y de inversión a triplicar dicha cifra lo que quiere decir que comenzarán a procesar cerca de 5000 transacciones diariamente.

#### **RECURSOS HUMANOS**

Dicha Alianza conjuga mucha experiencia y talento de varios bancos, y casas de bolsa mexicanas, es decir el equipo humano que se ha conformado es de personas

provenientes de las principales casas de bolsa y de bancos, por lo que se conoce a la perfección las fortalezas y debilidades de nuestros competidores.

Lo que se intenta hacer es conjugar las fuerzas individuales através de una filosofía operativa que se ha conformado en equipo con Madrid através de correo electrónico al cual se enlazan todos los empleados de la institución a nivel mundial cuya cifra asciende a 1500 en 17 países.

Con la compra de la red de sucursales en México se espera desarrollar por completo el plan estratégico diseñado, y obtener un óptimo liderazgo en el sector financiero mexicano para 1996.

## **5.2. METODOLOGÍA**

Finalmente abordaré el caso práctico, motivo principal de la elaboración de este trabajo para comprender mejor el desarrollo de este capítulo, es necesario recordar el título sugerido :

### **TITULO**

**" DETERMINACIÓN DEL CLIMA LABORAL, RESULTANTE DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE DOS INSTITUCIONES BANCARIAS, EN UNA SUCURSAL DEL EDOMEX."**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El banco sujeto de estudio ha pasado a ser parte de un grupo financiero extranjero, en el que tiene que lograr su misión y objetivos identificados para mantener su posicionamiento en el mercado y aun crecer y lograr una mayor penetración, no obstante el nuevo entorno que lo rodea, requiriendo como pilar para la solidez de la alianza un clima laboral favorable.

## JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretende resaltar el clima laboral, resultante de la fusión entre dos instituciones bancarias, la cual evidentemente ha generado una modificación en la conducta e identidad del equipo humano, reflejándose en el buen equilibrio de las relaciones humanas.

Debe señalarse la necesidad de la integración y la comunicación, si tomamos en cuenta que el desarrollo del factor humano tiene prioridad importante, ya que ha pasado por la psicosis colectiva del cambio de dueño con una incertidumbre de arraigo al empleo, que afectó de manera histórica los niveles de productividad en cada área de cada banca.

Por lo anterior se requiere un interés real para valorar los niveles de integración del personal y el grado de aceptación hacia "la nueva empresa".

### **5.3. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA DETERMINAR EL CLIMA LABORAL.**

El grupo financiero de reciente participación en el mercado mexicano ha seguido la tendencia de "adelgazar estructuras organizacionales" en las proporciones siguientes :

Niveles directivos	8%
Niveles de media gerencia	12%
Niveles operativos (sindicalizados)	32%

Sin embargo se ha reforzado la línea de venta en la zona metropolitana, creando puestos para cajeros de medio tiempo quienes únicamente laboran los días lunes y viernes; así como los días pico de cada mes.

La constante rotación de personal ha traído como consecuencia algunas ineficiencias en áreas clave para la institución, por mencionar algunas :

- La falta de integración y coordinación del personal, ya que al provenir de distintas organizaciones se obstaculiza la continuidad de procesos operativos.
- La resistencia al cambio por parte de algunas personas.
- La tensión ambiental que prevalece con la llegada de nuevos miembros a la sucursal.
- Actitudes hostiles y de defensa, que se reflejan algunas veces en la detención voluntaria de documentación importante para determinadas personas.
- Sentimientos de rencor por ceses, degradaciones de status y transferencias involuntarias, debido a la reingeniería.

\* Conflictos internos entre supervisores y subalternos.

\* Baje moral del personal hacia la empresa.

Por todo lo anterior, se formuló un cuestionario para determinar oportunamente, los grados de satisfacción y valores del personal hacia la nueva empresa para que de esa manera exista posibilidad de retroalimentación con la gerencia, y con los resultados obtenidos se realicen ajustes ó acciones correctivas.

El día programado para la encuesta, se aplico el cuestionario a todo el personal 30 minutos antes de iniciar sus labores; después de una breve orientación se administro la encuesta, ésta, preparada por un consultor interno, contenía 20 tópicos que los empleados contestaban marcando con un círculo los renglones "si", "no", "aveces".

La única identificación que el empleado asentaba en el cuestionario era su número de registro y la fecha en que resolvió el mismo.

El sondeo de realizo en la sucursal Santa Clara del Estado de México, y la muestra se conforma de la siguiente manera:

No. Empleados	Puesto	Personal de:
1	Promotor de afores	planta
1	Promotor de productos especiales	planta
1	Gerente	planta
1	Subgerente	planta
1	Photo Card	eventual
3	Controlistas	1 planta / 2 eventual
18	Cajeros tiempo completo	15 planta / 3 eventual
12	Cajeros medio tiempo	7 planta / 5 eventual

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS  
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PERSONAL Y VALORES ORGANIZACIONALES**

**POR FAVOR EVALÚE SU SITUACIÓN ACTUAL. LEA LAS ORACIONES Y ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO AL QUE CREA QUE PERTENECE. SEA HONESTO, GRACIAS.**

FECHA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

REGISTRO \_\_\_\_\_

1. Estoy conforme con mi puesto.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

2. Estoy conforme con la remuneración y los beneficios.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

3. Estoy conforme con como organizo mi trabajo y mi esfuerzo.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

4. Recibo calidad de capacitación.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

5. Estoy informado de todos los temas vinculados con mi cargo.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

6. Estoy conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

7. Existe un agradable ambiente de trabajo y compañerismo en el área.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

8. Estoy conforme con la inducción que se brinda al personal recién llegado al área.

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

9. Estoy satisfecho con el grado de integración que existe en el área (Incluyendo supervisores)

1) Siempre                                      2) A veces                                      3) Nunca

10. Recibo reconocimiento y respeto de mi superior.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
11. Mis compañeros me reconocen y respetan.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
12. Mis compañeros de sector cuando necesito ayuda o apoyo, me lo brindan.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
13. Estoy conforme con las oportunidades futuras posibles de mi crecimiento en el área o compañía.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
14. Estoy conforme con las políticas de recursos humanos existentes.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
15. En mi unidad se trabaja en equipo.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
16. En la empresa se trabaja todo lo necesario en equipo.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
17. Estoy conforme con la calidad de servicio que brinda mi sector al resto.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
18. Coinciden mis objetivos personales con los objetivos del depto y/ o compañía.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
19. Estoy conforme de que se me tome en cuenta para la resolución de problemas.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca
20. Existe en mi compañía un alto grado de escucha y comunicación.  
1) Siempre                      2) A veces                      3) Nunca

#### **5.4. COMPILACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para un mejor análisis y comprensión de los resultados obtenidos, la encuesta diseñada se subdivide en cinco grupos de preguntas, como se detalla en seguida:

- 1 - 5        Satisfacción en el empleo
- 6 - 9        Condiciones de trabajo y ambiente laboral
- 10 - 14     Autoestima
- 15 - 16     Trabajo en equipo
- 17 - 20     Opinión hacia la compañía

Lo que sigue es un extracto del informe de los resultados obtenidos:

En el análisis estadístico de los cuestionarios sobre satisfacción y valores hacia la compañía en general, revela que las opiniones de los empleados son favorables en cuanto a las demandas del puesto y a la remuneración ó beneficios del mismo, están de acuerdo con la calidad de capacitación que reciben y con las condiciones físicas y ambientales de trabajo, sin embargo; las opiniones de los empleados son bastante desfavorables en cuanto a:

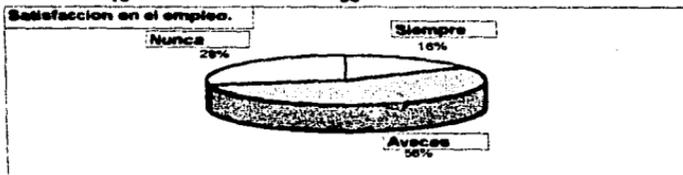
- Amistad y cooperación entre compañeros.
- Relaciones interpersonales entre supervisor y empleado.
- Falta de integración e inducción al área a los miembros recién llegados.
- No existe el trabajo en equipo en el área y/o compañía.
- Carecen de oportunidad de desarrollo y avances.
- Identificación con la compañía, algunos empleados consideran que hace falta empesar sus objetivos personales con los objetivos organizacionales.

**1.- Estoy conforme con mi puesto.**

1) Siempre  
16

2) A veces  
56

3) Nunca  
28

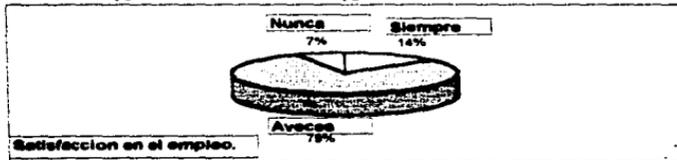


**2.- Estoy conforme con la remuneración y los beneficios.**

1) Siempre  
14

2) A veces  
79

3) Nunca  
7

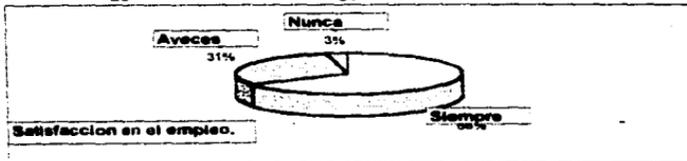


**3.- Estoy conforme con como organizo mi trabajo y esfuerzo.**

1) Siempre  
66

2) A veces  
31

3) Nunca  
3

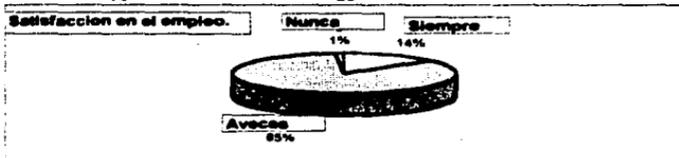


**4.- Recibo calidad de capacitación.**

1) Siempre  
14

2) A veces  
88

3) Nunca  
1



**5.-Estoy informado de todos los temas vinculados con mi trabajo.**

1) Siempre  
38

2) A veces  
59

3) Nunca  
3

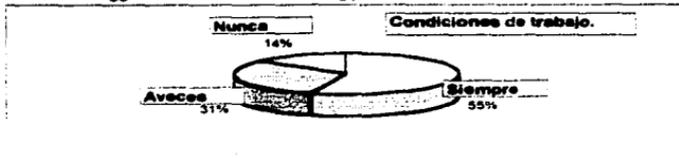


**6.-Estoy conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo.**

1) Siempre  
55

2) A veces  
31

3) Nunca  
14

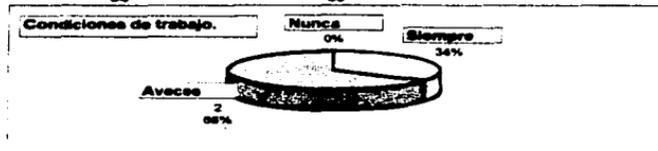


**7.-Existe un agradable ambiente de trabajo y compañerismo en el área.**

1) Siempre  
34

2) A veces  
66

3) Nunca  
0

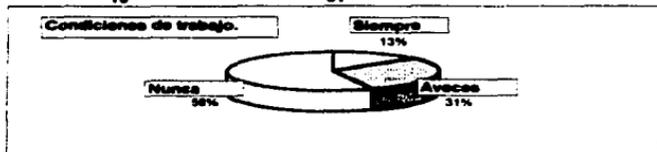


**8.-Estoy conforme con la inducción que se brinda al personal recién llegado al área.**

1) Siempre  
13

2) A veces  
31

3) Nunca  
56

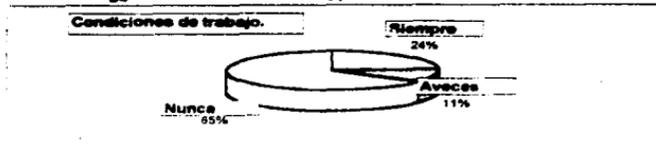


**9.-Estoy satisfecho con el grado de integración que existe en mi área (incluyendo Supervisores)**

1) Siempre  
24

2) A veces  
11

3) Nunca  
65

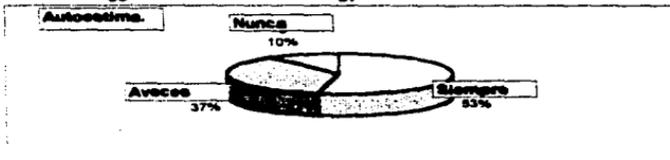


**10.-Recibo reconocimientos y respeto de mi superior.**

1) Siempre  
53

2) A veces  
37

3) Nunca  
10

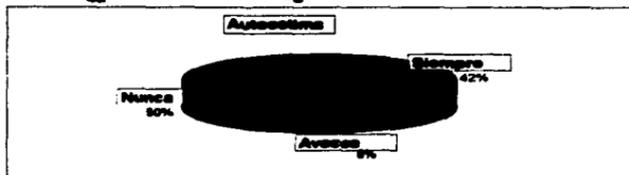


**11.- Mis compañeros me respetan.**

1) Siempre  
42

2) A veces  
8

3) Nunca  
50

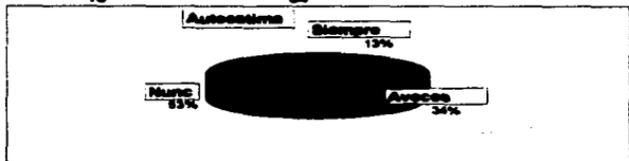


**12.- Mis compañeros de sector cuando necesito ayuda o apoyo, me lo brindan.**

1) Siempre  
13

2) A veces  
34

3) Nunca  
53

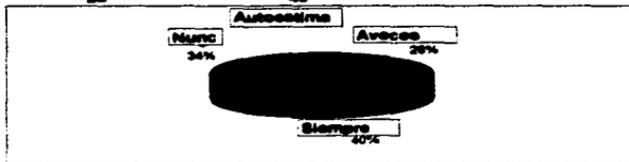


**13.- Estoy conforme con las oportunidades futuras posibles de mi crecimiento en el área o compañía.**

1) Siempre  
28

2) A veces  
40

3) Nunca  
34

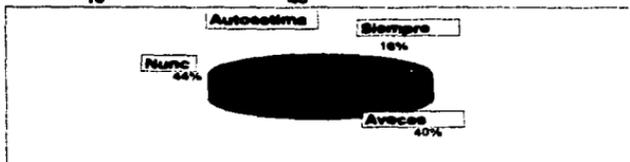


14.- Estoy conforme con las políticas de recursos humanos existentes.

1) Siempre  
16

2) A veces  
40

3) Nunca  
44

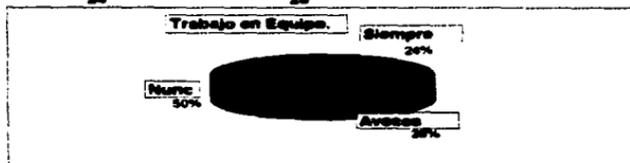


15.- En mi unidad se trabaja en equipo.

1) Siempre  
24

2) A veces  
28

3) Nunca  
50

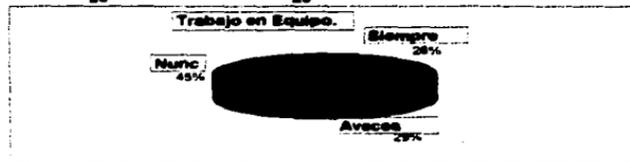


16.- En las empresas se trabaja todo lo necesario en equipo.

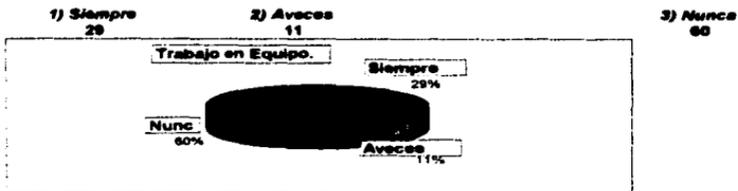
1) Siempre  
26

2) A veces  
29

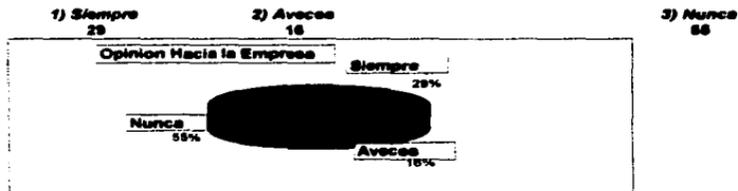
3) Nunca  
48



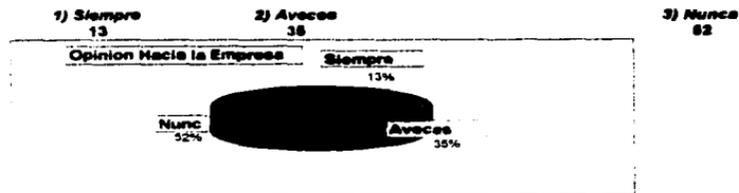
**17.-Estoy conforme con la calidad de servicio que brinda mi sector al resto.**



**18.- Coinciden mis objetivos personales con los objetivos del Dpto. y/o compañía.**



**19.-Estoy conforme de que se me tome en cuenta para la resolución de problemas.**

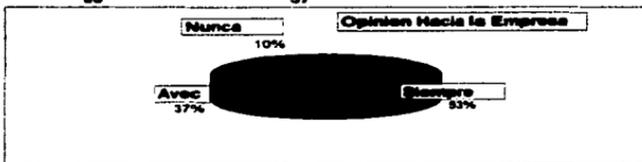


**20.-Existe en mi compañía un alto grado de escucha y comunicación.**

1) Siempre  
63

2) A veces  
37

3) Nunca  
10



## CONCLUSIONES

Las respuestas del personal, una vez evaluadas arrojan como resultado una mediana satisfacción en el empleo, que tiende a ser favorable. Aceptan las condiciones físicas y ambientales de trabajo, pero consideran un regular ambiente de compañerismo en el área.

La gente, indica que no existe una inducción adecuada para el personal recién llegado a la sucursal, esto se refleja en la poca integración entre operativos y supervisores, empobreciendo las relaciones jefe - empleado, lo anterior genera actitudes hostiles y algunas veces tensión ambiental entre los mismos, es importante enfatizar la necesidad de crear compromisos mutuos y de esa forma mejorar la coordinación de las tareas.

Los empleados estiman que no hay respeto, apoyo y cooperación entre compañeros, produciendo actitudes de defensa y rencor, por ello se entiende la inexistencia del trabajo en equipo.

Con el análisis realizado, se percibe una baja autoestima individual, la cual puede combatirse con una serie de cursos que contengan elementos concretos para desarrollar hábitos mentales, habilidades de servicio y herramientas de efectividad e integración, basado en principios reales y adecuándolos a las necesidades de cada persona.

La opinión hacia la empresa en general es mala, consideran injustas las políticas de Recursos Humanos existentes por carecer de desarrollo y avance laboral.

Algunos empleados respondieron que necesitan empatar sus objetivos personales con los objetivos organizacionales, además piensan que no se les toma en cuenta.

Esto pudiera ser originado por falta de comunicación, por la exagerada resistencia al cambio de algunos empleados ó por la propia fusión bancaria, la cual desencadeno una serie de actitudes y pensamientos de rebeldía e insatisfacción.

Por todo lo anterior se determina, un clima laboral insatisfactorio, ya que los puntos claves para el mejor desarrollo y eficiencia del factor humano, no son reforzados adecuadamente, derivando algunas negligencias, falta de compromiso y ausencia de identidad organizacional.

## **PROPUESTA**

Buscar la rentabilidad como organismo en su totalidad no es responsabilidad solo de la alta dirección de un banco, es responsabilidad de cada miembro de éste, por lo que difundir una cultura organizacional en cada actividad realizada es indispensable por parte del grupo.

Los miembros de la banca mexicana a nivel general, en los últimos 10 años desde su nacionalización, han perdido el sentido de pertenencia y de orgullo, de ambición por la rentabilidad provocado por un mercado descuido en el desarrollo de los recursos humanos convirtiéndose en organismos sin cultura organizacional, no obstante esfuerzos realizados pero al final improductivos generalmente; es por esto que antes de productividad en cualquier cosa, se propone que cada grupo "inyecte" a su personal esa cultura de rentabilidad tan necesaria, enseñando a su gente a ser rentable en sus funciones, en sus relaciones laborales y aún en sus relaciones personales haciendo de cada empleado un vendedor implícito de la institución a la que pertenece.

El desarrollo del recurso humano tiene una prioridad importante ya que ha pasado por la psicosis colectiva del cambio de dueño, provocándole una desconfianza hacia la "nueva empresa", por lo anterior, desde la gerencia hasta la alta dirección debería trabajar en ganarse la confianza del empleado, y esto se logrará a través de un programa organizado de entrenamiento, no solo operativo, sino también de cultura organizacional y de "cultura de la rentabilidad" dirigido a todos los niveles partiendo de esta "filosofía de trabajo".

Se recomienda el capacitar metodológicamente a sus empleados en conceptos no solo de como vender más, sino de como servir mejor, como relacionarse con el cliente más profundamente, de como poder involucrarlo más en el grupo, de como debe desarrollar una relación duradera con el cliente; así mismo desarrollar un ambiente cordial entre compañeros de trabajo para mejorar las relaciones humanas en la empresa.

Es evidente que todo lo anterior requiere de un interés real y una gran inversión para lograr esto, por lo que se propone se implante un plan permanente de desarrollo y capacitación que cubra los siguientes aspectos :

- Eficiente inducción a la empresa en el personal de nueva contratación y reciente rotación ó transferencia, en donde se explique ampliamente :

**MISIÓN DE LA EMPRESA**

**OBJETIVOS**

**POSICIONAMIENTO**

**ORGANIGRAMA GENERAL**

**OBJETIVOS DEL ÁREA A QUE SERÁ ASIGNADO**

**ORGANIGRAMA INTERNO**

**PRESTACIONES Y OBLIGACIONES**

**PRESENTACIÓN PERSONAL CON SU SUPERVISOR**

**-Eficiente programa de capacitación especializada en cuanto a productos, herramientas de trabajo, sistemas, ventas, etc. Según sea el perfil del puesto que desempeña.**

**-Actualización en cursos de administración a la gerencia media.**

**- Desarrollo de comunicación interna.**

**- Talleres de integración y relaciones humanas.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

1) ESPEJEL, ZAVALA ERNESTO

**RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA**

Editorial Edamex 1ra. edición. México. 1992

2) RICO, ROBERTO RUBEN.

**TOTAL CUSTOMER SATISFACTION.**

Editorial Macchi. Argentina. 1994.

3) CHRUDEN, J. HERBERT.

**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

Editorial Continental. México. 15a edición. 1991.

4) DUBIN, ROBERT.

**LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN.**

Editorial C.E.C.S.A. México. 1982.

5) DE OÑATE, MARTÍNEZ ELMER

**PLANIFICACIÓN Y APLICACIONES CREATIVAS DE R.H.**

Editorial De Santos. México. 1990

6) DEREK, F. CHANNON.

**MARKETING ESTRATÉGICA EN LA BANCA.**

Editorial Diaz de Santos. México. 1990

- 7) **BENOIT, GROUARD / MESTON FRANCIS.**  
**REINGENIERIA DEL CAMBIO.**  
Editorial Alfaomega Grupo Editores. Barcelona España. 1996.
- 8) **CHARLES MARGERISON, DICK MACCANN.**  
**ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO.**  
Editorial Macchi. Argentina. 1993.
- 9) **MARK, KELLY.**  
**LAS AVENTURAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO AUTORREGULADO.**  
Editorial Panorama. San Diego, California. 1994
- 10) **BIBLIOTECA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**  
**TOMO 1 Y 2**  
Mc Graw Hill, México DF., 1990
- 11) **SILICEO, ALFONSO**  
**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.**  
Editorial Limusa, México D.F., 1992
- 12) **ARIAS, GALICIA FERNANDO**  
**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**  
Editorial trillas, México D.F., 1988