

10622
59



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE UNA
INSTITUCION BANCARIA.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ARTURO REYES BERNAL

ASESORA: M. A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI. EDO. DE MEX.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la calidad en el servicio de una Institución Bancaria"

que presenta el pasante: Arturo Reyes Bernal
 con número de cuenta: 9225044-8 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

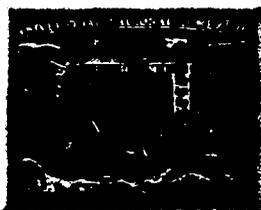
Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de Junio de 2003

PRESIDENTE L.A.F. Carlos Matias Armas
 VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís
 SECRETARIO M.A. Sandra Luz González López
 PRIMER SUPLENTE L.A. Efren Monroy Guerrero
 SEGUNDO SUPLENTE Act. Delia Cuevas Salgado

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



AGRADECIMIENTOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A DIOS

Por haberme brindado la oportunidad de vivir y compartir estos momentos tan importantes con las personas que quiero y estimo.

Gracias padre santo por iluminar mi camino y ayudarme a librar los obstáculos, de igual manera agradezco tu ayuda para la conclusión de una meta mas en mi vida así como de las enseñanzas recibidas durante en este tiempo.

Gracias por tus bendiciones.

Arturo Reyes Bernal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS PADRES

*JUANITA BERNAL HERNÁNDEZ Y
NEMESIO REYES GONZÁLEZ*

Les doy gracias infinitas por haberme concedido este regalo tan maravilloso llamado vida, por encaminarme durante todo este tiempo, por sus enseñanzas y desde luego por el apoyo brindado.

Agradezco los esfuerzos y cada uno de los sacrificios que realizaron para el logro de esta empresa. Quiero compartir con ustedes la satisfacción de concluir una etapa más de mi vida y decirles que gracias a ello son una mejor persona.

Con Cariño

Arturo Reyes Bernal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI ASESORA

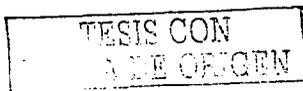
*L. A. y M. A. SANDRA LUZ GONZALEZ
LOPEZ*

*Agradezco de su valioso tiempo y dedicación
para la dirección de este trabajo. Mi más grande
admiración al profesionalismo y alegría con la
que ejerce su labor.*

*Gracias por compartir sus conocimientos y
experiencias durante mi formación académica.*

Con respeto

Arturo Reyes Bernal





RECONOCIMIENTOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO*

*Por brindarme la oportunidad de contar con una
instrucción académica de calidad y contribuir a
mi formación profesional.*

*Gracias por concederme la oportunidad de ser
orgullosamente universitario y por todas las
enseñanzas recibidas.*

Arturo Reyes Bernal

TECIS CON
FALDA DE ORIGEN

*A LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTTLÁN*

Por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta comunidad de gente excelente y de esta manera convertirse en mi segundo hogar, por brindarme la oportunidad de conocer a profesores de calidad que gracias a su docencia y ejemplo ayudaron a mi formación profesional.

Arturo Reyes Bernal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL L. A. E. CARLOS MATÍAS ARMAS

Un reconocimiento especial por los conocimientos y experiencia transmitidos para la elaboración de este trabajo, así como también mi admiración por su ejemplo profesional que nos motiva a ser cada día mejores personas.

Arturo Reyes Bernal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL HONORABLE JURADO

*L.A.E. Carlos Matías Armas
L.A. Regino Quiroz Solís
M.A. Sandra Luz González López
L.A. Efrén Monroy Guerrero
Act. Delia Cuevas Salgado*

*Gracias por dedicar parte de su valioso tiempo
en la revisión del presente trabajo.*

Arturo Reyes Bernal

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN



DEDICATORIAS

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

Mamá: Quiero que sepas lo mucho que te admiro, eres una gran mujer, gracias por todas tus enseñanzas, por tu apoyo incondicional y sobre todo por todo tu amor. Este trabajo esta dedicado a ti de corazón.

A mi hermana: Ely, gracias por tu ayuda y por tu amistad, me motivas a continuar realizando proyectos, te admiro, eres un ejemplo a seguir.

A mi sobrina: Cynthia, eres mi más grande motivación para continuar conquistando metas, gracias por tu compañía y amor, te quiero.

A mi padre: Gracias por el apoyo brindado durante todo este tiempo.

A mis amigos: Por haberme dado la oportunidad de conocerlos y poder contar con su compañía, al mismo tiempo agradezco el que me hagan partícipe de sus vidas. Los quiero.

Omar Rashid Flores Díaz: Mi grande amigo, tantas cosas que hemos vivido juntos, gracias por tu amistad, apoyo y por el tiempo compartido durante todos estos años.

Genaro Horta Velásquez: Eres una gran persona, gracias por todas las dudas resueltas y por haberme concedido la oportunidad de contar con tu amistad.

Leticia Pineda Martínez: Agradezco tu amistad y apoyo incondicional dentro y fuera de la universidad, eres una persona muy importante para mi.

María Guadalupe León Chávez: tu no lo sabes, pero hasta la fecha continúas siendo para mí un ejemplo a seguir, agradezco tu compañía y enseñanzas.

María Guadalupe León López y Claudia Maynez González: Quiero que sepan lo importante que ha sido para mí el contar con su amistad, gracias por su compañía y por el apoyo que me brindaron.

Mónica Márquez Espinoza: De mis amigas eres la última que ha llegado a mi vida, quiero externar mi admiración por ti, agradezco el tiempo invertido en esta empresa.

A mis compañeros: Un agradecimiento especial a Kathy, Cynthia, Emmanuel, Leticia, Marco y Aídee por permitirme entrar a su círculo, les estimo.

Sinceramente

Arturo Reyes Bernal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ÍNDICE

	Pág.
TÍTULO	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
OBJETIVO	III
HIPOTESIS	IV
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1	
GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	4
1.2 Que es el Desarrollo Organizacional	12
1.3 Concepto de Desarrollo Organizacional	15
1.4 Características del Desarrollo Organizacional	18
1.5 Beneficios del Desarrollo Organizacional	21
CAPÍTULO 2	
EL CAMBIO Y EL AGENTE DE CAMBIO	
2.1 Que es el cambio	25
2.2 El proceso de cambio	29
2.3 Que es la resistencia al cambio	32
2.4 Como disminuir la resistencia al cambio	35
2.5 Que es un agente de cambio	41
2.6 Perfil del agente de cambio	43
2.7 Tipos de agentes de cambio	46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CAPÍTULO 3
MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 Generalidades de los modelos de Desarrollo Organizacional	49
3.2 Modelo de cambio de Kurt Lewin	51
3.3 Modelo del cuadro organizacional Grid	55
3.4 Modelo de Lawrence y Lorsch	66
3.5 Modelo de Richard Hackman y Greg Oldham	71
3.6 Modelo de Tichy respecto a la administración del cambio estratégico	75
3.7 Modelo de la L.A. y M. A. Sandra Luz González López	79

CAPÍTULO 4
CASO PRACTICO: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 Antecedentes de la Institución Financiera	83
4.2 Propuesta de un modelo de Desarrollo Organizacional	98
4.3 Implementación del modelo de Desarrollo Organizacional	100
Beneficios	122
Conclusiones	125
Bibliografía	128

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TÍTULO DE LA TESIS

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE UNA INSTITUCIÓN
BANCARIA.

TESIS CON
FONDO DE ORIGEN



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ACTUALMENTE EN EL GRUPO FINANCIERO SANTANDER SERFIN EXISTEN PROGRAMAS DE CALIDAD QUE HAN LOGRADO CREAR CONCIENCIA ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN A NIVELES EN LOS ACTUALMENTE YA SE CONSIDERA A LA CALIDAD COMO UNA CULTURA. GRACIAS A UNA COMUNICACIÓN ADECUADA Y AL TRABAJO EN EQUIPO LLEVADO A CABO DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA CONSEGUIDO ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE SE PROPORCIONAN EN LA INSTITUCIÓN, ALCANZANDO EL RECONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

RECIENTEMENTE A HABIDO UNA SERIE DE CAMBIOS, EL PRINCIPAL DE ELLOS ES LA INTEGRACIÓN DE BANCO SANTANDER Y BANCA SERFIN QUE VIENE A MODIFICAR LA ESTRUCTURA Y FORMA DE TRABAJAR DE AMBAS INSTITUCIONES. COMO CONSECUENCIA DE ESTOS CAMBIOS HA SIDO NECESARIO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA QUE AYUDE A CONSERVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA EL GRUPO FINANCIERO SANTANDER SERFIN Y AL MISMO TIEMPO TRABAJAR CONJUNTAMENTE A FIN DE ELEVARLA A NIVELES ÓPTIMOS. ESTE PROGRAMA SE PUEDE LLEVAR A CABO CON LA AYUDA DE LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE HACE ÉNFASIS EN LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y DE COMPORTAMIENTO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



OBJETIVO

ESTABLECER UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



HIPÓTESIS

SI UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NO CUENTA CON UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE LE AYUDE A ELEVAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA A SUS USUARIOS, ENTONCES EXISTIRÁ UN REZAGO EN CUANTO A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE LA INSTITUCIÓN BANCARIA OFRECE, VOLVIÉNDOSE POCO COMPETITIVA.

PAGINACIÓN DISCONTINUA



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dentro de la sociedad juegan un papel determinante, pues al cumplir su objetivo paralelamente ayudan a desarrollar la economía de los países en donde llevan a cabo sus operaciones además de constituir un factor importante para lograr el desarrollo de las sociedades y particularmente de los individuos que componen dichas sociedades.

La correcta administración de las organizaciones así como también el conocimiento de la estructura que la conforma y de cada uno de los elementos que las componen repercute en un conjunto de buenos resultados que se verán reflejados en un incremento de sus utilidades y en el mejoramiento continuo de sus operaciones, para lograr dichos resultados se debe tener especial cuidado en el camino que hay que seguir para lograr que las empresas cumplan con el objetivo u objetivos planeados. Lamentablemente en el intento de dirigir correctamente las operaciones dentro y fuera de las organizaciones existen factores económicos, sociales y políticos que atentan en contra de dichos propósitos y que seguramente minarán los esfuerzos de las empresas.

Ahora en nuestro tiempo las organizaciones se enfrentan a situaciones diversas y cambiantes que las afectan. De ahí la importancia de desarrollar y al mismo tiempo adaptar a las empresas al medio interno y externo donde se desenvuelven así como conocer formas que ayuden a crear e implementar métodos y técnicas que favorezcan al crecimiento de las mismas.

El cambio más importante en los últimos años no es solamente el conseguir una armonía dentro de las organizaciones, sino también supervisar que cada una de las actividades realizadas sirva para contar con un incremento en la optimización de las funciones llevadas a cabo con la finalidad de ofrecer una mejor calidad en los servicios que las organizaciones brindan.

Por esta razón es necesario poner especial cuidado en cada una de las actividades y funciones que estén directamente vinculadas con la calidad de los servicios que se dan en las organizaciones, debido a que de ellas depende continuar teniendo la preferencia de las personas que hacen uso de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



los bienes o servicios que estas ofrecen, logrando la continuidad en el mejoramiento de la funcionalidad de las entidades.

Para que la calidad que ofrecen las organizaciones sea óptima es necesario el interés por parte de los integrantes del sistema para mejorar la situación actual, y por supuesto el compromiso para cooperar con programas y procedimientos que ayudaran a mejorar la calidad en los bienes y/o servicios. De ahí la necesidad de un modelo de Desarrollo Organizacional como se propone en el presente trabajo.

Gracias a la intervención del Desarrollo Organizacional se puede conseguir el cambio de factores que evitan la evolución de las empresas, es importante mencionar que gracias a este proceso de cambio se puede obtener un mayor control de las actividades realizadas, de funciones y programas que se llevan a cabo en las empresas. Por otro lado el Desarrollo Organizacional permite tener una percepción clara de la tecnología que se adecua a los requerimientos de las entidades, siempre en busca de lograr cierta estabilidad entre los factores integrantes de estas. En cuanto a las personas que componen las organizaciones es importante la participación del DO a fin de mostrarles las distintas formas de trabajo que ayudaran a la optimización de resultados en las organizaciones.

Para este trabajo de investigación la teoría del Desarrollo Organizacional es planteado de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se hablara de los antecedentes del Desarrollo Organizacional, además de conocer las teorías administrativas que influenciaron en la evolución del DO, también se mencionaran las raíces que permitieron la formación de esta teoría, al mismo tiempo se darán a conocer los conceptos más sobresalientes del DO y se definirá el significado de esta herramienta administrativa, a continuación se expondrán los beneficios que trae consigo la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional en las empresas y finalmente se darán a conocer las características esenciales del Desarrollo Organizacional.

Posteriormente en el capítulo 2 de este trabajo de investigación se abordara el tema del cambio que invariablemente va vinculado con el ejercicio del Desarrollo Organizacional, se comenzara por definir que se entiende por cambio en las empresas, posteriormente se tratara el proceso de cambio



así como las categorías que están plenamente vinculadas con este proceso, en este mismo tenor se continuara con el tema de resistencia al cambio que como se vera más adelante es un factor determinante que impide el desarrollo del proceso de cambio, para tal efecto se darán a conocer las distintas manifestaciones de esta problemática y posteriormente se trataran las técnicas recomendadas para la reducción de dicha resistencia al cambio.

El contenido temático del capítulo 3 esta enfocado en dar a conocer los diferentes modelos de Desarrollo Organizacional, para tal efecto se consideran únicamente algunos de ellos, se expondrán los modelos de autores como Kurt Lewin (plan de las tres fases), Blake y Mounnton (modelo del cuadro organizacional Grid), Lawrence y Lorsch, Hackman y Oldham, Tichy (respecto a la administración del cambio estratégico) y L.A. y M.A. Sandra Luz González López, en cada uno de ellos se mencionara el procedimiento que proponen para lograr los cambios deseados en las entidades, posteriormente se relacionaran las ventajas, desventajas y beneficios que trae consigo cada uno de los modelos.

Finalmente en el capítulo 4 de este trabajo se expondrá el caso practico materia de este trabajo de investigación, se mencionaran los antecedentes de la organización, su historia, normas, politicas, etc. que se practican en la empresa, posteriormente se definirá el modelo más adecuado que se enfocara a las necesidades del Grupo Financiero Santander Serfin, gradualmente se conocerá el procedimiento y la metodologia utilizada para conseguir los cambios planeados, por ultimo se evaluaran los beneficios que ofrece este proceso de cambio.

En la parte de conclusiones se detallaran los resultados conseguidos con la utilización de este modelo de Desarrollo Organizacional considerando el tiempo de aplicación del mismo, así como también las propuestas realizadas para continuar con los buenos resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



TRABAJO CON
FAMILIA DE ORIGEN

"El trabajo en equipo es la base fundamental de toda organización"

3-A



1.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A Principios del siglo XX existía una gran problemática en cuanto al funcionamiento de las organizaciones debido a que los gerentes de empresas se preocupaban por encontrar la manera de poder optimizar la fuerza laboral y con esto elevar la productividad dentro de las empresas logrando como consecuencia un incremento en la producción de los bienes y servicios que las organizaciones ofrecían.

Durante este tiempo muchas de las empresas que buscaban incrementar su producción encontraron un fuerte aliado en la implementación de técnicas y métodos que consistían en utilizar correctamente la fuerza laboral para conseguir una mayor producción en las organizaciones, logrando ciertas mejoras en estas.

Ya en los años veinte y a principios de los años treinta del siglo pasado se daba un gran giro en cuanto a la forma de pensar dentro de las organizaciones debido a que ahora además de auxiliarse de métodos tecnológicos también se ponía un especial énfasis en el factor humano argumentando que sería en beneficio de las organizaciones.

Posteriormente este tema comenzó a tener mayor relevancia en los años posteriores a la segunda guerra mundial debido a que las personas empezaron a tener problemas de adaptación a los grupos existentes dentro de las organizaciones y ciertamente la productividad y armonía dentro de estas se veía afectada, razón por la cual en las organizaciones empiezan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T.

Pero fue hasta el año de 1962 que surgió el movimiento del Desarrollo Organizacional con el antecedente de varios cambios ocurridos en el mundo y ante la falta de capacidad de adaptación de las organizaciones a los constantes cambios que se presentaban. El Desarrollo Organizacional no evolucionó con el trabajo de un solo autor sino con un estructurado conjunto de pensamientos en



relacion al hombre, la organización y el ambiente, siempre en busca de encontrar y explotar cada una de las aptitudes de los individuos.

El origen del Desarrollo Organizacional es atribuido a una serie de factores en los que han intervenido distintos enfoques, con conflictos entre si y postulados diferentes, sus aportaciones ayudaron en gran medida al nacimiento de la teoría del Desarrollo Organizacional. Entre los enfoques que auxiliaron a la evolución de esta teoría se señalan a continuación los siguientes:

Teoría Clásica de la Administración

Predominó durante las primeras cuatro décadas del siglo XX propuesta por dos ingenieros uno de ellos era Frederick Winslow Taylor (1856-1915) de los Estados Unidos creador de la escuela de la administración científica, el segundo originario del continente europeo llamado Henry Fayol (1841-1925) nacido en Constantinopla, se graduó como ingeniero en minas a la edad de 19 años, es considerado el precursor de la escuela de anatomía y fisiología además de ser pilar fundamental de la teoría clásica de la administración, cabe hacer mención que ambas escuelas tenían como principal objetivo la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones.

En la escuela de la administración científica se proponía la creación de la racionalización de trabajo mencionando que para todo tipo de labores podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que podría sustituir a los métodos empíricos, fue una corriente de ideas elaboradas por ingenieros que buscaban desarrollar una verdadera ingeniería industrial mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional (obreros), lamentablemente en esta escuela las necesidades de las organizaciones se anteponen a las del individuo Por otro lado la escuela de anatomía y fisiología tenía como principal preocupación el aumento de la eficiencia en las empresas, a través de la forma y disposición de los órganos que componían a las empresas de aquellos tiempos (departamentos).

Ambas escuelas tenían como principal preocupación el aumento de la eficiencia en las empresas pero con la diferencia de que en la escuela de anatomía y fisiología se lograba dicha eficiencia a través de la forma y disposición de los órganos que componían a la organización denotando una preocupación por la definición de las funciones básicas de la empresa (planear, organizar, dirigir,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



coordinar y controlar), además de los principios generales de la administración como procedimientos universales.¹

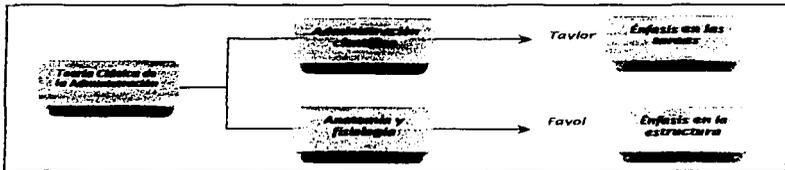


Fig. 1 Escuelas que componen a la Teoría clásica de la administración.²

Teoría de las Relaciones Humanas

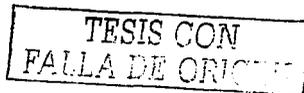
También denominada escuela humanística de la administración surge en Estados Unidos a partir de los años treinta del siglo pasado y a consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, esta teoría fue desarrollada por Elton Mayo y por sus colaboradores, la principal característica de este movimiento radica en la oposición que ofrece a los postulados de la teoría clásica de la administración.

Surgió ante la necesidad de corregir la deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos que en su mayor parte eran propuestos por la teoría clásica de la administración y a la cual trabajadores tenían que someterse forzosamente, gracias a los legados de esta teoría surgieron conceptos acerca de la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos entre otros que fueron llevados a la práctica con éxito para el mejoramiento de las condiciones de trabajo de las personas en las organizaciones. Se considera que el legado más importante de esta teoría fue en gran medida la evaluación de las condiciones de trabajo en las que se desenvolvían las personas y el mejoramiento de estas.³

¹ Chavesvante, Idalberto "Introducción a la teoría general de la administración", Editorial McGraw-Hill, quinta edición, pp. 88-89

² Ibid., p. 84

³ Ibidem., pp. 117-118





Teoría de la Burocracia

Comenzó con gran auge hacia el año de 1940 cuando la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas pugnaban por ganar un espacio en la teoría general de la administración, uno de sus principales seguidores fue el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) conocido como el creador de la sociología de la burocracia. Esta teoría surgió ante la fragilidad y parcialidad de la teoría clásica de la administración y de la teoría de las relaciones humanas, además de considerar que en las empresas el creciente tamaño y la complejidad de las mismas exigían modelos organizacionales mejor definidos.

La burocracia es una forma de organización humana que enfoca su trabajo en la racionalidad, esta teoría estudia a las organizaciones desde un punto de vista estructuralista preocupándose por la relación que se da entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos alcanzados por las organizaciones. Este es un modelo de organización que funge a favor de la racionalización del trabajo mediante una minuciosa división de las tareas basada en la especialización funcional que propone jerarquías bien delimitadas.⁴

Teoría Estructuralista

Esta teoría surgió en el año de 1950, uno de sus principales representantes es Victor A. Thompson, por su contenido se dice que esta corriente es una síntesis de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, hace una ampliación de los postulados de dichas teorías adaptándolas a las necesidades de las organizaciones de aquellos tiempos, además de considerar a la organización como una unidad social y compleja en donde interactúan muchos grupos sociales, contempla el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, algo muy importante es que toma en cuenta a los diferentes tipos de organizaciones además de incluir los diversos niveles jerárquicos en el análisis organizacional.

El estructuralismo tenía como principal preocupación las estructuras ignorando otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que se dedica al

⁴ Idem., pp. 449-454



estudio de los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando el valor de su posición.⁵

Teoría Neoclásica de la Administración (Escuela Operacional o del Proceso Administrativo)

Uno de los autores más representativos de esta corriente fue Peter Drucker, en esta teoría se enfatizan las funciones del administrador (planeación, organización, dirección y control), un punto fundamental es la definición de la administración como una técnica social básica argumentando que el administrador además de conocer de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo además de contar con nociones de aspectos relacionados con la dirección de personas. Los autores neoclásicos basan gran parte de los postulados de esta corriente en los de la teoría clásica, logrando que el neoclasicismo sea una reivindicación de dicha teoría actualizada y redimensionada. Cabe hacer mención que esta teoría tiene la preocupación por fomentar la práctica administrativa dentro de las organizaciones a través de objetivos y resultados.⁶

Teoría del Comportamiento

Esta corriente surge a finales de 1940 en los Estados Unidos se considera que es una evolución de la teoría de las relaciones humanas, uno de sus principales representantes es Herbert Alexander Simon, aquí se marca el comienzo de las ciencias del comportamiento en la administración, basándose en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana argumentando que el administrador debe conocer y poner en práctica los mecanismos motivacionales para dirigir adecuadamente en una organización. Considera que la empresa es un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente de acuerdo a un conjunto de informaciones que reciben, algo que es importante mencionar es que esta teoría fundamenta sus estudios en la conducta individual de las personas. La teoría del comportamiento de la administración significó un nuevo enfoque a la teoría general de la administración, pues el principal legado de esta teoría consiste en la incorporación de conceptos de las ciencias del comportamiento en la administración.⁷

⁵ Ibidem, pp. 50-51-52
⁶ Ibidem, pp. 25-31-32
⁷ Ibidem, pp. 200-201

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Ahora con el paso del tiempo las organizaciones han evolucionando y generado nuevas necesidades, de igual manera la teoría administrativa a desarrollado nuevas formas de satisfacerlas, logrando la optimización de cada una de las partes que integran a las empresas.

Ahora en nuestros tiempos la teoría del Desarrollo Organizacional propone una serie de postulados que visualizan la solución a diversos problemas que aquejan a las organizaciones, con la finalidad de conseguir el desarrollo de estas y de los elementos que las componen.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Se considera que tuvo sus orígenes en la década de los años sesentas del siglo pasado con el antecedente de los intensos cambios ocurridos en el mundo y ante la incapacidad de las organizaciones para adecuarse a las circunstancias de ese tiempo, sus orígenes los tiene en la teoría del comportamiento y en los trabajos realizados por los primeros seguidores de la teoría de las relaciones humanas que se dedicaron al estudio de la dinámica de grupos y la modificación del comportamiento grupal.⁸

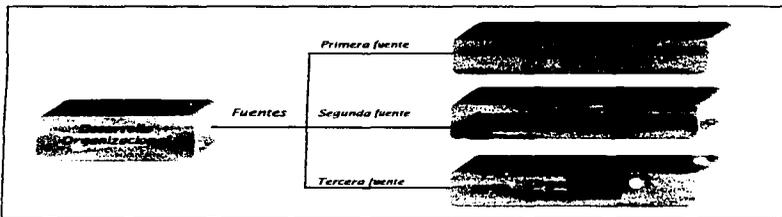


Fig. 2 Fuentes del Desarrollo Organizacional.⁸

⁸ Ibid., pp. 627-633

⁹ Cuadro elaborado de acuerdo a la teoría expuesta en el libro: Audrac, Carlos. "ABC del Desarrollo Organizacional", Editorial Trillas, quinta edición, pp. 11-14.



Históricamente se puede mencionar que el Desarrollo Organizacional esta integrado por el trabajo de mucha gente, la labor de estas personas se divide en tres raíces denominadas fuentes del Desarrollo Organizacional y que a continuación se mencionaran:

Primera fuente del Desarrollo Organizacional.- Surge en el año de 1944, el pionero que esta asociado plenamente a esta raíz es Kurt Lewin quien en compañía de sus colaboradores examinaba la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachussets, con esta acción Lewin y sus colaboradores simbólicamente dieron por iniciada la primera fuente del Desarrollo Organizacional.

Esta fuente aportó entre otras cosas el comienzo de entrenamientos en relaciones humanas en un laboratorio de experimentación, en éste se realizaban experimentos con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos racionales, ideológicos y/o de trabajo, logrando con esto que el Desarrollo Organizacional fuera percibido como una solución a los diferentes cambios que se presentan en las organizaciones, enfocando sus esfuerzos a la dinámica de grupos y las relaciones humanas.¹⁰

Segunda fuente del Desarrollo Organizacional.- Se atribuye el inicio de esta segunda fuente del Desarrollo Organizacional a R. Likert fundador del centro de investigaciones sociales de la Universidad de Michigan en Estados Unidos, entre lo más destacado que este movimiento aporta al Desarrollo organizacional se encuentran los estudios de investigación que se dieron a través de la búsqueda de información (Retroinformación) para posteriormente utilizarla en fenómenos micro y macro organizacionales, específicamente en temas como el clima organizacional, la comunicación, la línea de liderazgo, la cultura organizacional entre otros. Con las acciones de esta fuente el Desarrollo Organizacional adquiere dimensiones propias de la administración debido a que se involucra en los macro y microsistemas que componen a las organizaciones.¹¹

Tercera fuente del Desarrollo Organizacional. Tuvo sus orígenes en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra, la importancia de esta fuente consistió en los estudios de conjugación de tecnología y de personas involucradas en trabajos definidos, con esto

¹⁰ Andujar, Carlos. "ABC del Desarrollo Organizacional", Editorial Trilce, quinta edición, pp. 11-13.

¹¹ Ibídem., p. 13.



se logro el establecimiento de los grupos autónomos de trabajo en las entidades. Esta fuente proporciona al Desarrollo Organizacional una dimensión de autonomía.¹²

Ante las situaciones adversas que vivían las organizaciones fue así como se propusieron diferentes soluciones a los problemas que aquejaban a las entidades. Ahora en nuestro tiempo y ante los crecientes cambios dados en el mundo, la teoría del Desarrollo Organizacional juega un papel determinante debido a que propone la solución a problemas existentes en las organizaciones, de esta manera consigue el mejoramiento y la estabilidad de las actividades llevadas a cabo dentro de estas, conjuntamente pone en marcha procesos bien definidos para poder alcanzar niveles óptimos de productividad en las empresas.

¹² Idem., p 14



1.2 QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Ahora en nuestro tiempo es muy común hablar de conceptos que hace algunos años no se empleaban, que no existían o que tal vez no se asociaban a alguna actividad, es precisamente lo que ocurre cuando se habla de Desarrollo Organizacional o de su abreviatura DO, algunas personas sabrán lo que significa y otras no. Al respecto es importante hacer notar que el Desarrollo Organizacional es un programa estratégico en el cual podemos enfocar nuestros esfuerzos para lograr mejoras en las organizaciones.



El Desarrollo Organizacional actualmente no puede ser clasificado bajo un mismo concepto debido a que además de ser un proceso estratégico que ayuda a las organizaciones a enfrentar los cambios internos y externos también es un programa educativo que enseña y crea conciencia entre los integrantes de las organizaciones, por tal motivo el Desarrollo Organizacional es considerado como:

A) *Un Arte*.- Se considera como un arte nuevo porque tiene la capacidad de mejorar y consecuentemente perfeccionar las organizaciones enseñando a éstas a tener una visión más amplia de lo que acontece dentro de ellas sin olvidar que las personas y las organizaciones tienen necesidades que deben de ser atendidas.¹³

¹³ Audinae, Carlos. "ABC del Desarrollo Organizacional", Editorial Trillas, quinta edición, p. 20.



B) Una Filosofía.- Propone una mejor forma de vida organizacional a través de programas educativos enfocados al mejoramiento de los componentes del sistema consiguiendo la interacción de los diversos factores que integran a las organizaciones.¹⁴

C) Una rama de la administración.- Porque evoluciono de las teorías de la administración, en muchos de sus postulados retoma diversas propuestas de dichas teorías para enfocarlas a sus estrategias resolviendo problemas en las organizaciones que durante el transcurrir del tiempo surgieron.¹⁵

D) Una Tecnología.- Debido a que es una nueva herramienta de técnicas y procesos bien planeados que evoluciona a favor de la solución de aspectos de comportamiento organizacional.

El Desarrollo Organizacional es considerado de estas formas debido a que es una herramienta eficiente que ayuda a las organizaciones a conseguir y conservar un equilibrio dentro de estas siempre en busca de una mejor calidad de vida organizacional.

Cabe la pena preguntarse ¿Qué es en realidad el Desarrollo Organizacional?, al respecto se puede decir que el DO es una estrategia educativa utilizada para lograr un cambio planeado dentro de las organizaciones, este cambio se enfoca en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. El proceso de Desarrollo Organizacional es llevado a cabo inicialmente gracias a la cooperación de las personas, posteriormente se continua con el procedimiento de mejoras en cada uno de los puntos integrantes del sistema.

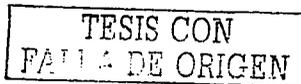
El Desarrollo Organizacional propone un proceso educativo estratégico elaborado que hace énfasis en la importancia del comportamiento organizacional experimentado que debe desarrollarse entre las personas que componen las organizaciones,¹⁶ en este sentido se puede señalar lo siguiente:

☞ El DO es una estrategia educativa debido a que está enfocado a enseñar los más amplios medios posibles de comportamiento basados en experiencias, siempre con el fin de aclimatar a las organizaciones a un medio constante de cambios y ser partícipes del

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem., p. 17.





desarrollo de estas, además de crear conciencia en las organizaciones acerca de la importancia que tienen la correcta administración de cada uno de los elementos que integran a las organizaciones con la finalidad de cumplir con el o los objetivos trazados.

- ☞ Se habla de cambio planeado debido a que un programa de Desarrollo Organizacional implica el estudio y diagnóstico de las organizaciones y para llevar a cabo la implementación de las mejoras en conjunto con los componentes de la organización es necesario planificar las acciones que son necesarias para la mejora.
- ☞ Para el Desarrollo Organizacional el punto de partida de sus aplicaciones sin lugar a dudas son las personas, no es porque no existan otros factores que sean determinantes dentro de las organizaciones, cada uno de los componentes dentro de estas son de gran importancia, simplemente comienza su labor de esta manera porque las personas son el medio justo mediante el cuál logran que todos los esfuerzos a favor de las organizaciones lleguen a cada uno de los rincones de estas.

En esta tesitura se puede puntualizar que la labor que desempeña el Desarrollo Organizacional en las empresas es primordialmente de orden educativo, pues se considera que el no llevar a cabo alguna labor en favor del mejoramiento de la situación en las entidades se debe al desconocimiento de cómo ponerla en acción ante la falta de herramientas de orden administrativo que permitan la puesta de un plan estratégico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



1.3 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A finales de 1960 los estudiosos del DO daban a conocer sus postulados y enmarcaban en un concepto lo que significaba para cada uno de ellos el ejercicio del Desarrollo Organizacional, muchos de estos conceptos fueron propuestos por diferentes personas a lo largo del mundo logrando estar vigentes hasta nuestros días, de dichos conceptos se pueden citar de los siguientes autores:

Concepto de Richard Beckard: El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.¹⁷

Beckard en el año de 1969 menciona que para poder llevar a cabo una estrategia organizacional es necesario auxiliarse de las ciencias de la conducta como herramientas de suma importancia para el bienestar de las organizaciones además de proponer la planificación como la base para llevar a cabo acciones que involucraran a cada uno de los elementos que componen las organizaciones.

Concepto de Warren G. Bennis: El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.¹⁸

Bennis en el año de 1969 considera al Desarrollo Organizacional como una estrategia educativa debido a los procesos utilizados a favor del cambio en cuanto a las creencias, actitudes, valores y estructura de estas, contempla al DO como la solución a los cambios existentes dentro y fuera de las organizaciones.

¹⁷ Beckard, Richard. "Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos", p. 9.

¹⁸ Bennis, Warren G. "Desarrollo Organizacional", It's Nature, p. 2.



Concepto de Richard Schmuck y Matthew Miles.- El Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos.¹⁹

Schmuck y Miles Hablan de planificación como una constante dentro de las organizaciones valiéndose de ciencias que estudian la conducta de los individuos y dándole un toque humanístico y sistemático por la aplicación de métodos para el logro de cambios exitosos a favor de las entidades.

Concepto de Warner Burke y Harvey A. Hornstein.- El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado – cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen.²⁰

Burke y Hornstein en su concepto de Desarrollo Organizacional mencionan que la base fundamental de todo cambio es la planificación, aquí hacen especial énfasis en el cambio enfocado a la cultura organizacional dentro de las empresas.

Concepto de Peter B. Vaill.- El Desarrollo Organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un proceso para mejorar los procesos – eso es lo que básicamente a tratado de ser el DO desde hace unos 25 años.²¹

Es una de las definiciones más recientes acerca del significado del Desarrollo Organizacional dada a conocer en el año de 1989. Aquí se hace hincapié en la importancia de los procesos dentro de la organización, subrayando que el DO es un proceso para mejorar los procesos existentes.

Concepto de la M. A. Sandra Luz González López.- Es el proceso de cambio en ideas, valores, costumbres, actitudes y estructuras para lograr los mejores resultados.²²

¹⁹ Schmuck, Richard y Miles, Matthew. "La escuela del Desarrollo Organizacional", p. 2.

²⁰ Warner Burke y Harvey A. Hornstein. "La tecnología social y el Desarrollo Organizacional", p. 11.

²¹ Vaill Peter y Harvey A. Hornstein. "The Social Technology of Organization Development", pag. XI.

²² Gonzalez Lopez, Sandra Luz. "Tesis Maestría", UNAM 2001.



Involucra a las ideas, valores, costumbres, actitudes y estructuras que son factores intangibles que se manifiestan a través de las personas, estas ultimas representan la base fundamental de las organizaciones y es precisamente ahí donde se comienza a trabajar para implementar un proceso de cambio.

En ese orden de ideas estos conceptos hablan de características esenciales del Desarrollo Organizacional como la planificación, el cambio, el mejoramiento de procesos y la conducta organizacional. Actualmente no hay un concepto propiamente establecido que sea considerado como el único que enmarque el significado de la palabra Desarrollo Organizacional y mucho menos una frontera sobre la cual guiarse para saber que tareas pueden practicarse y cuales no, pero tomando en consideración los conceptos antes mencionados se puede apuntar que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio estratégico encargado de la educación organizacional que se vale de las ciencias de la conducta para adaptar a las entidades a los cambios constantes y de esta manera lograr el bienestar de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



1.4 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las personas que dedicaron sus investigaciones al tema Desarrollo Organizacional contaban con puntos de vista opuestos entre sí, al conseguir retomar las ideas más importantes de cada uno de ellos se lograron importantes avances en el tema y simultáneamente se contribuyó a la evolución de la teoría del Desarrollo Organizacional.

Para conocer más acerca del DO es importante estar concientes de las características que conforman a esta teoría, de esta manera se tendrá una noción más amplia de los atributos que esta teoría ofrece a las organizaciones, simultáneamente se comprenderán las razones por las cuales esta catalogada como una herramienta básica que ayuda al mejoramiento de las actividades dentro de las organizaciones.

Características del Desarrollo Organizacional

- ☛ Es una estrategia educativa planeada que enfoca sus acciones en la cultura organizacional y los procesos.
- ☛ Busca asegurar que todas las partes que intervienen en la organización funcionen de manera coordinada e integrada trabajando con eficacia.
- ☛ Analiza los problemas en teoría evocándose a emitir soluciones posibles en las organizaciones.
- ☛ Concentra sus esfuerzos en los aspectos psicosociales, tecnológicos y estructurales.
- ☛ Propone la integración y la cooperación dentro de las organizaciones.



CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- ✓ Enseña a superar diferencias individuales o grupales para obtener cooperación y compromiso.
- ✓ El tiempo requerido para poder llevar a cabo un proyecto de Desarrollo Organizacional es a largo plazo.
- ✓ El cambio está enfocado a las exigencias que la organización desea satisfacer como problemas de destino (es decir que camino desea seguir la entidad), problemas de crecimiento (prematureo o dilatado), identidad y revitalización y problemas de eficiencia organizacional.
- ✓ Estimula la necesidad de establecer objetivos, metas y fines.
- ✓ Analiza las demandas, restricciones, oportunidades, cambios y desafíos del medio externo.
- ✓ Interviene en la evolución de las organizaciones a través del desarrollo de las personas.
- ✓ Ayuda a perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.
- ✓ Coadyuva a tener una percepción clara de los acontecimientos internos y externos de la organización.
- ✓ Es una respuesta a los cambios pues consigue aclimatar al sistema a las demandas ambientales.
- ✓ Estimula de manera positiva las emociones y sentimientos de las personas.
- ✓ Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros agentes de cambio.
- ✓ Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de las personas integrantes de la organización y los agentes de cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ Tiene gran relación con las ciencias de la conducta.
- ☞ Adopta una perspectiva de desarrollo que busca el mejoramiento de los individuos.
- ☞ Se preocupa por los resultados finales de los procesos organizacionales.
- ☞ Involucra a toda la organización.
- ☞ Es un mediador entre las necesidades de la organización y de los individuos pues su preocupación son ambos.
- ☞ Busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que puedan fundamentar sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre su comportamiento y estimula a los participantes para que puedan comprender las situaciones en que se desenvuelven.

De acuerdo a las características expuestas en este punto se puede apuntar que el Desarrollo Organizacional busca a manera general la armonía de los componentes del sistema y a la vez procura el buen funcionamiento de las organizaciones, sin embargo para lograr ambas situaciones se requiere la cooperación de todas las partes involucradas en el proceso de cambio. Y para conocer los beneficios que ofrece esta teoría es necesario pasar al siguiente punto en donde se detallaran a conciencia.



1.5 BENEFICIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Durante el avance de este capítulo hemos conocido más de la teoría del Desarrollo Organizacional, su historia, su evolución ante las exigencias de las organizaciones, su conceptualización desde el punto de vista de gente que se ha dedicado al estudio del DO y finalmente las características esenciales de esta teoría, pero ahora surge una pregunta ante los antecedentes expuestos, ¿Realmente se obtienen beneficios al implementar un programa de Desarrollo Organizacional en las organizaciones?, y si se consiguen, ¿Cuáles son esos beneficios?

Para contestar estas preguntas es necesario hacer un análisis de las diversas intervenciones del Desarrollo Organizacional para medir su eficacia a favor de los cambios positivos pretendidos.

Para tal efecto es necesario citar a Jerry I. Porras y a P. O. Berg que mediante un minucioso estudio de 35 casos se encontraron 308 variables diferentes, estas variables fueron clasificadas a su vez en variables de resultados (medidas comunes de desempeño, como la rentabilidad, productividad y rotación de personal y medidas del desempeño individual como la satisfacción y comprensión en el trabajo) y variables de proceso (aspectos como el énfasis en las metas, la toma de decisiones, la influencia y variables de interacción humana).²³

En cuanto a variables de resultados se midieron en 22 estudios encontrándose que en un 51% de los casos ocurrieron cambios positivos, haciéndose también análisis a nivel individuo encontrándose cambios en todos los niveles, en cuanto a las variables del proceso, un 46% de las variables del mismo dio muestras de cambios positivos.

Margulies, Wright y Scholl analizaron 30 estudios y encontraron resultados positivos en más del 70% de ellos. Dunn y Swierczek examinaron 67 casos descubriendo resultados positivos en un 70%. John Nicholas evaluó 65 casos en relación a intervenciones realizadas por parte del Desarrollo

²³ Wendell, French. "Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización". Editorial Prentice Hall, quinta edición, pp. 346-347.



Organizacional en repercusiones a favor de costos, utilidades, cantidades y calidad de la producción hallando resultados positivos en más del 50% de ellos.²⁴

En la actualidad se han llevado a cabo innovaciones en el campo de la investigación y prueba de ello es el metanálisis que es un método estadístico que nos ayuda a evaluar los efectos sobre una serie de estudios, en este caso ayudó a medir el desempeño del Desarrollo Organizacional dentro de las organizaciones constatando las valiosas contribuciones del DO dentro de las entidades, al respecto se argumenta de manera energética que las intervenciones del Desarrollo Organizacional son métodos poderosos para mejorar el desempeño organizacional.²⁵

De acuerdo a los valiosos estudios aportados en el campo de la investigación se puede comentar que mediante la aplicación de programas de Desarrollo Organizacional se logran grandes beneficios dentro de las organizaciones y para tal efecto se expondrán y dividirán dichos beneficios en dos grupos, en los primeros se persigue el beneficio de los individuos como una parte integrante de la organización, en los segundos se buscan los beneficios organizacionales en aspectos tales como la funcionalidad, los procesos y la estructura organizacional. Es importante mencionar que en ambos casos el Desarrollo Organizacional persigue el beneficio de las partes que componen el sistema.

Beneficios de los Individuos.- Son los que muy comúnmente persiguen los integrantes del sistema basados generalmente en función de las necesidades de cada uno de ellos.²⁶

- ☞ El Desarrollo Organizacional crea un ambiente ideal que propicia la armonía y estabilidad de los individuos dentro de la organización.
- ☞ Las personas adquieren una sensación de seguridad.
- ☞ Contribuye al desarrollo personal de los individuos.
- ☞ Se establecen relaciones interpersonales más efectivas que ayudarán a que los individuos puedan desenvolverse y a comunicarse entre ellos con naturalidad y mayor facilidad.

²⁴ *Ibid.*, pp. 346-347.

²⁵ *Ibidem.*, pp. 348-349.

²⁶ Partin, Jennings. "Perspectivas del Desarrollo Organizacional", Fondo Educativo Interamericano, S.A., pp. 4-16.





- ☞ Muestra a los miembros que componen a las organizaciones a trabajar con efectividad debido a que en ocasiones la forma en la cual les enseñaron a hacerlo no fue la más adecuada.
- ☞ Optimiza las tareas dentro de las organizaciones.
- ☞ Las personas se desempeñan como lo que son, como seres humanos y no como factores de la producción, logrando con esto el desarrollo de todo su potencial.
- ☞ Crea una cultura de trabajo en equipo que ayudara a reforzar los lazos entre las personas que componen la organización.
- ☞ Ayuda a crear un compromiso con los objetivos logrados en la organización, consiguiendo que continúen siendo una prioridad.

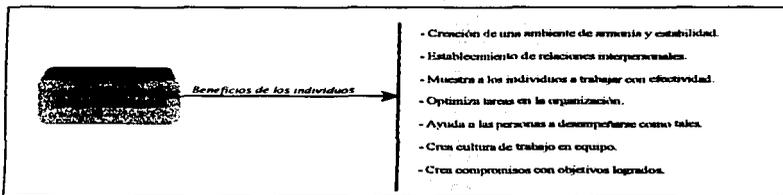


Fig. 3 Beneficios que ofrece el Desarrollo Organizacional a los individuos.²⁷

Beneficios Organizacionales.- Este tipo de beneficios son los que comúnmente buscan las organizaciones al momento de poner en marcha un procedimiento de mejora.²⁸

²⁷ Cuadro realizado gracias a la información contenida del libro Partin, Jennings, op. cit., pp. 4-16 y a los apuntes proporcionados por la L.A. y M.A. Sandra Lutz González López en su clase de Desarrollo Organizacional, 1999.

²⁸ Partin, Jennings, op. cit., pp. 4-16.



- Proporciona las herramientas organizacionales necesarias para combatir a los factores que van en contra de las organizaciones y que si no son combatidos con eficacia evitan que las organizaciones prosperen.
- Optimiza la eficiencia de las organizaciones mediante el factor humano para conseguir elevar la productividad en sus áreas de acuerdo a lo propuesto en sus metas.
- Ayuda a las organizaciones a adaptarse a medios constantes de cambio que les rodean.
- Fomenta la comunicación dentro de las organizaciones hacia todas direcciones.
- Es una garantía para lograr una mejor calidad de vida organizacional.
- Gracias a los procesos implementados se consigue Incrementar la productividad y utilidad en las organizaciones.

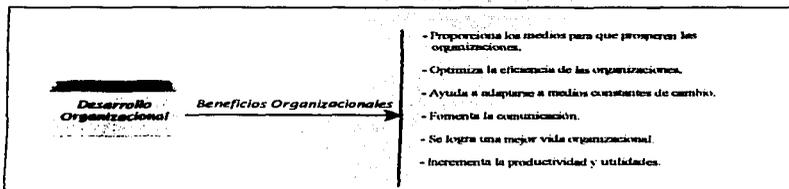


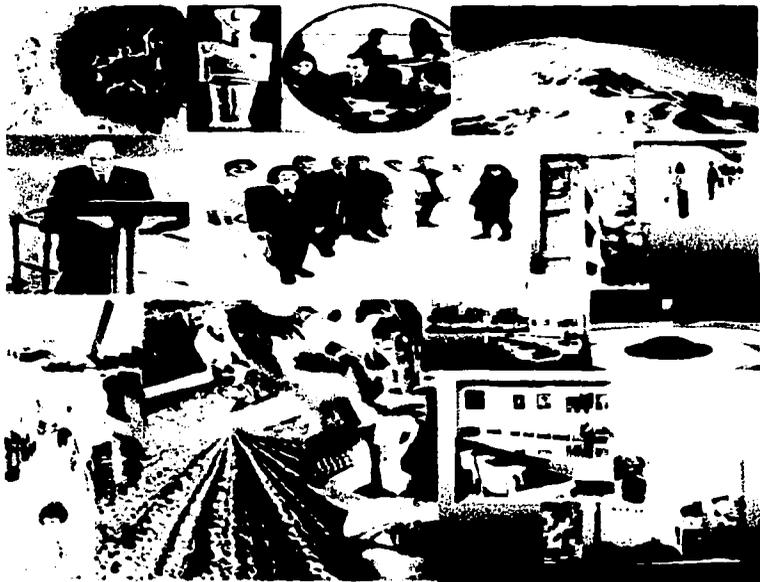
Fig. 4 Beneficios que ofrece el Desarrollo Organizacional a las Organizaciones.²⁹

En esta tesitura el poner en marcha un programa de Desarrollo Organizacional dentro de las organizaciones trae consigo grandes beneficios de los cuales pueden ser participes las entidades, siempre y cuando exista el correcto asesoramiento de una persona que cuente con los conocimientos necesarios para dirigir un proceso de cambio.

²⁹ Cuadro realizado gracias a la información contenida del libro Parun, Jennings, op. cit., pp. 4-16 y a los apuntes proporcionados por la E. A. S. M. A. Sandra Luz González López en su clase de Desarrollo Organizacional, 1999.

CAPÍTULO 2

EL CAMBIO Y EL AGENTE DE CAMBIO



INSTITUTO VENEZOLANO
DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS
"FALLA DE UNIDAD"

"El cambio es una oportunidad, no una amenaza"

24. A



2.1 QUE ES EL CAMBIO

El ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones esta en constante cambio y con el paso del tiempo exige una gran capacidad de adaptación por parte de las entidades para lograr subsistir a un medio cada vez más inestable. Durante el transcurso de los años sesenta del siglo pasado se observo el nacimiento de nuevos ambientes que propiciaron las condiciones necesarias para el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

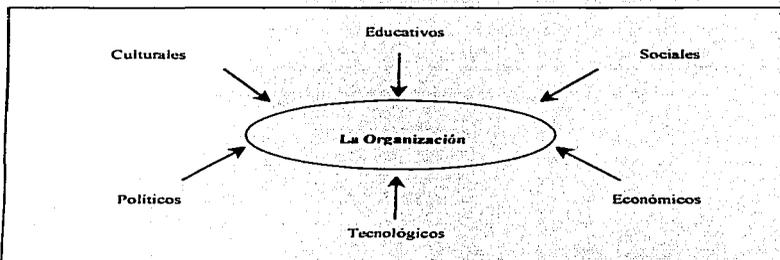
El cambio es la situación en donde se dejan de practicar determinadas estructuras, procedimientos y comportamientos, etc., con la finalidad de adquirir otros que permitirán el buen funcionamiento del sistema debido a situaciones en las cuales se encuentran y requieren de un cambio para conseguir la estabilidad de los elementos integrantes de la organización.

Son muchos y diferentes los factores que afectan la estabilidad dentro de las organizaciones, la mayoría de ellos son susceptibles a cambios constantes en el medio ambiente donde se desenvuelven, este tipo de factores favorecen la creación de fuerzas de carácter internas y externas que a su vez provocan efectos negativos en las entidades, al respecto se puede mencionar:

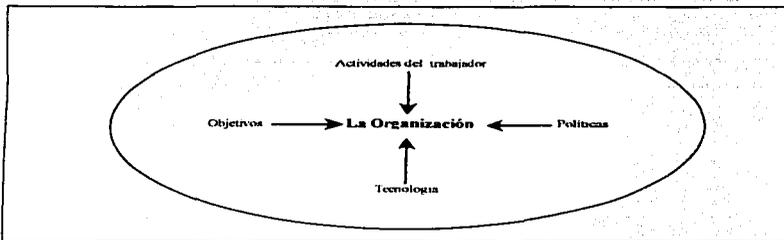
Fuerzas externas de cambio.- Estas tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional debido a que la administración tiene poco control sobre ellas pero a pesar de ello las organizaciones deben de aprender a interactuar con su ambiente externo si se quiere que las organizaciones continúen prosperando. Es importante mencionar que muchos de los recursos tales como los físicos, financieros y humanos requeridos por la organización se obtienen del exterior así como los clientes que se interesaran por los productos y servicios de las empresas.³⁰

El cambio en la organización ocurre en gran medida debido a la actuación de las variables externas en la organización. De dichas variables destacan las políticas, las culturales, las educativas, las sociales, las económicas y las tecnológicas.

³⁰ Meggason, Leon "Administración (conceptos y aplicaciones)", Compañía Editorial Continental, 1988, pp. 475-477

Fig. 5 Fuerzas externas del cambio.³¹

Fuerzas internas de cambio.- Las fuerzas también son de carácter interno debido a que se generan desde el interior de la organización, un ejemplo de ello son los factores que se presentan en las empresas por cambios en las políticas de la organización, en los objetivos de la administración, en la tecnología utilizada o en las actividades de los empleados.³²

Fig. 6 Fuerzas internas del cambio.³¹

³¹ Idem., p. 476.

³² Ibid.

³³ Ibidem., p. 476.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Las fuerzas internas y externas de cambio no se encuentran aisladas una de la otra, pero cuando se presentan generalmente las dos están interrelacionadas, esta interrelación provoca grandes conflictos en las organizaciones debido a que es más difícil hacer frente a estas fuerzas restrictivas en conjunto que a la larga crean gran inestabilidad en las organizaciones.

CONCEPTO DE CAMBIO

Actualmente se han generado un sin número de cambios en todos los ámbitos de la vida, en su gran mayoría son positivos pero aún a pesar de ello las personas parecen temer al cambio y en ocasiones lo resisten. Para lograr que las personas puedan asimilar el cambio es necesario valemos de la comunicación, pues a través de ella podemos informarles de los distintos beneficios que trae consigo el cambio.



A lo largo de la historia las personas vinculadas con el estudio de las organizaciones han dado a conocer sus definiciones del cambio organizacional, entre los conceptos más sobresalientes se pueden citar a los siguientes autores:

Concepto de Robert M. Fulmer: Cambio organizacional es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total. Si una organización y su medio se consideran como un ambiente total, entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, procesos, funciones y objetivos.³⁴

³⁴ M. Fulmer Robert, "Administración y Organización", Compañía Editorial Continental, 1983, p. 235.



Concepto de Stephen P. Robbins y Mary Coulter: Cambio organizacional es una realidad en las organizaciones, es una modificación en las personas, estructuras, o tecnología.³⁵

Concepto de Wendell L. French: Cambio significa que es el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, es omnipresente. El cambio es una oportunidad no una amenaza.³⁶

Concepto de Idalberto Chiavenato: Significa la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización.³⁷

En la misma tesitura se puede apuntar que el cambio en las organizaciones es un ajuste necesario para conseguir el mejor desempeño dentro de estas. Es importante mencionar que para que un consultor en Desarrollo Organizacional o agente de cambio pueda dirigir un proceso de cambio es necesario que se apoye en procedimientos establecidos que serán adaptados a los requerimientos de las empresas.

³⁵ Robbins y Coulter. "Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 420.

³⁶ L. French, Wendell. "Desarrollo Organizacional", Prentice-Hall, 1996, p. 4.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. op. cit., p. 640



2.2 EL PROCESO DE CAMBIO

En un proceso de cambio es necesario considerar una serie de cuestiones que deberán de justificar las acciones a implementar, primero se debe definir porque se quiere realizar un cambio en la organización, así como también determinar la finalidad que se persigue y los objetivos esperados al implementar el proceso de cambio, finalmente es importante saber que es lo que se debe de cambiar en la organización.

Los gerentes en las organizaciones deben de considerar que los cambios que se desean realizar en la organización caen en una de las siguientes tres categorías:

☞ *Cambio de la estructura.*- El hacer un cambio de estructura comprende cualquier alteración en las relaciones de autoridad, en los mecanismos de coordinación, grado de centralización, rediseño de puestos o variables estructurales similares.³⁸

☞ *Cambio de la tecnología.*- El cambiar la tecnología contempla la modificación de la forma en la cuál se esta llevando a cabo el trabajo, también en los métodos y equipo utilizado.³⁹

☞ *Cambio en las personas.*- Este punto se refiere a poder lograr cambios de actitud, expectativas, percepciones o el mismo comportamiento de los empleados en la organización.⁴⁰

El proceso de cambio en cada uno de los puntos antes señalados trae consigo una serie de modificaciones que se deberán de considerar antes de poner en marcha un proceso de mejora:

³⁸ Fulmer, Robert. "Administración y Organización (Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos)", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1983, pp. 237-240.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*



Cambio de la estructura: Hacer Cambios en la estructura de la organización implica la modificación de las relaciones internas que prevalecen en la organización. Requiere de la modificación de variables tales como las relaciones de autoridad-responsabilidad, los diversos canales de comunicación, el flujo de trabajo así como la composición de los grupos de trabajo.⁴¹

Cambio de la tecnología: Al hacer un cambio de tecnología en la organización requiere la alteración y modificar factores tales como la herramienta de trabajo y maquinaria que utilizan los integrantes del sistema para llevar a cabo sus labores, la dirección de la investigación y sus técnicas, el sistema de producción que está establecido en la organización, los métodos y los procedimientos.⁴²

Cambio en las personas: El llevar a cabo un cambio de personal implica una serie de modificaciones en las políticas internas de la organización y procedimientos de reclutamiento y selección, en actividades de entrenamiento y desarrollo, en los sistemas de recompensa, en la dirección administrativa, en los sistemas de comunicación, en las actitudes, en creencias, en las funciones y en la cultura organizacional de los empleados.⁴³

Dependiendo de las necesidades de cambio que tenga la organización es así como se valorará la utilización de los diversos procesos de cambio, solo al realizar un cambio en la estructura, la tecnología y el personal de una organización es como se conseguirá la interrelación de los tres factores logrando la optimización de las operaciones llevadas a cabo.

En la figura 7 se puede apreciar la armonización de las tres categorías logrando con ello la efectividad organizacional. Es importante mencionar que se puede lograr la eficiencia de los tres factores llevando a cabo un proceso de cambio que se deberá de adecuar a las necesidades de la organización y de los cambios esperados.

⁴¹ Megginson, Leon op cit., p. 481.

⁴² Ibid

⁴³ Ibidem

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

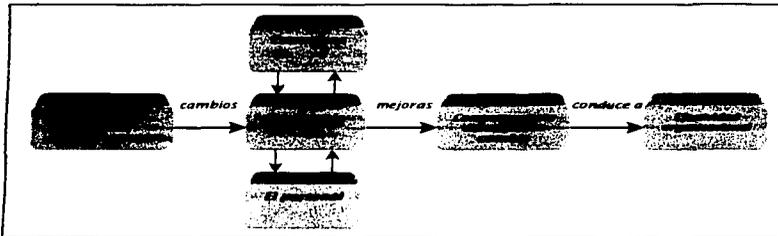


Fig. 7 La efectividad organizacional resulta de cambiar la estructura, la tecnología y el personal.**

Durante el proceso de cambio existirán obstáculos que impedirán el sano desenvolvimiento de los procesos encaminados a la optimización de resultados positivos en las organizaciones. La barrera que impiden cualquier acción enfocada al logro de cambios planeados es conocida como resistencia al cambio y como se vera en el siguiente punto juegan un papel determinante, ya que el éxito de los procesos planificados dependen en gran medida del tratamiento eficaz que se le de al tipo de resistencia al cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

** Idem.



2.3 QUE ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es la reacción esperada por parte del sistema que no permite poner en práctica algo diferente a lo acostumbrado pues considera que la organización en ese momento está en un estado de equilibrio y al percibir una amenaza de inestabilidad y de incertidumbre por las modificaciones implementadas inmediatamente se opone a dicho cambio, esta resistencia al cambio hace que este sea lento y en muchas ocasiones los resultados no sean los esperados, en este caso la resistencia al cambio es provocada por las fuerzas restrictivas ya que ellas obstaculizan el cambio o cambios deseados.

La forma mediante la cual el sistema se resiste al cambio es manifestado de diferentes formas, entre las más comunes se pueden citar a continuación las siguientes:

- ☞ El canalizar el proyecto de cambio a la aprobación de múltiples comités de estudios para posteriormente autorizar su ejecución.
- ☞ Cuestionar de manera insistente y quisquillosa cualquier detalle del proyecto.
- ☞ Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- ☞ Externar variadas dudas en relación a introducir un cambio en el sistema.
- ☞ Hacer materia de burla la iniciativa de cambio.
- ☞ Comentar o recordar con nostalgia el pasado.
- ☞ Hacer un recuento de las consecuencias que acarreará el cambio desde el punto de vista de las personas que ven con enojo el cambio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- Abstenerse de cooperar con el proceso de cambio.
- Hacer comentarios desagradables y con el objeto de desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Reconsiderar continuamente los plazos de ejecución con la finalidad de aplazar lo más posible el proceso.

El cambio en las organizaciones es rechazado por personas integrantes del mismo debido a las variables psicológicas que influyen en la conducta de los individuos cuando hacen frente a algún cambio. Entre las variables de este tipo encontramos las siguientes:



A) Percepción: Es el proceso en donde los estímulos son agrupados de una manera mediante la cuál son significativos para la persona, esta percibe a través de un filtro psicológico que está conformado por variables entre las que se encuentran las de la clase social, las de socialización, las de educación, las experiencias, las necesidades, los sueños, las aspiraciones, los temores y la herencia, estas a su vez dan origen a mecanismos referentes a la información que se selecciona como la clasificación por estereotipos, por selectividad de la percepción y por los efectos de un rasgo individual, los primeros perciben de acuerdo a lo aprendido, los segundos perciben los elementos que confirman las impresiones y rechazan los que amenazan, finalmente los últimos ayudan a pasar a conclusiones o generalizaciones a partir de una característica.⁴⁵

⁴⁵ Andrade, Carlos, op cit., p. 45

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



B) Los hábitos.- Estos se consideran un obstáculo para el proceso de cambio debido al grado de arraigo que tienen entre las personas, este arraigo hace más difícil la implementación de un proceso implica una mayor inversión de energía evitando un esfuerzo adicional.⁴⁶

C) Miedo a lo desconocido.- El pensar qué podría suceder a futuro o ante alguna situación desconocida es un miedo al que se enfrentan la personas y que en ocasiones no pueden vencer y por tal motivo deciden permanecer en el lugar en el que se encuentran.⁴⁷

D) Apego a lo conocido.- El llevar a cabo una forma de trabajo una vez experimentado el éxito que se logra con el proceso implementado se llega a creer que no existe un proceso mejor que ayude a lograr buenos resultados por lo tanto esa creencia se convierte en un hábito haciendo difícil el cambio por el arraigo que logró el anterior proceso.⁴⁸

E) Tendencia a conservar la estabilidad.- Los individuos en la organizaciones tienen la tendencia a mantener un ambiente en el que impera la seguridad, por tal motivo se aferran a sus modelos de comportamiento logrando una resistencia al cambio.⁴⁹

F) Apego a lo elaborado por el individuo.- Cuando en la organización algún individuo es portador de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración para su esfuerzo realizado.⁵⁰

Existen diversas razones por las cuales resulta ineficiente cualquier esfuerzo por llevar a cabo algún tipo de cambio minimizando sus efectos y en ocasiones neutralizando el cambio planeado, esto se debe en gran medida a las variables psicológicas expuestas, ante tal situación se abre la interrogante de saber si existirá alguna manera de disminuir la resistencia al cambio que evita el sano desenvolvimiento del proceso que se esta tratando de implementar.

⁴⁶ Ibid., p. 46.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Ibidem.



2.4 COMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Como se vio anteriormente la resistencia al cambio dentro de las organizaciones juega un papel determinante pues de ella depende en gran medida el logro del cambio planificado que se lleva a cabo en las entidades. Para estar preparados y poder combatir los efectos producidos por esta, se recomiendan las siguientes acciones:

- ☞ No combatir la resistencia al cambio debido a que solo es un síntoma, por lo tanto hay que buscar la raíz del problema.
- ☞ Difundir información de hechos, necesidades, objetivos y efectos de cambio.
- ☞ Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- ☞ Reducir incertidumbre e inseguridad.
- ☞ Saber escuchar las expresiones de resistencia y a la vez manifestar empatía.
- ☞ Crear un compromiso común.

Algo que es muy importante mencionar es que si el cambio es considerado como un mal necesario será más difícil hacerle frente, sin embargo se pueden sacar beneficios positivos de los cambios y conseguir que las organizaciones logren los objetivos planeados.

Vencer la resistencia al cambio implica entender a los elementos psicológicos y sociales que afectan a los elementos de la organización, también es importante que se fomente la confianza en la autoridad y la necesidad de identificar y eliminar los factores específicos de resistencia al cambio y desde luego hacer solo los cambios que sean necesarios.



Los Elementos Psicológicos y Sociales del Cambio

El cambio en las organizaciones siempre se da a través de sus redes de interacción, las actitudes, percepciones y valores con los que cuenta cada empleado, estos son de relevante importancia para lograr un cambio exitoso al igual que las actitudes, percepciones y valores colectivos de los grupos sociales que están involucrados, al respecto se puede mencionar:

Agente de cambio



A) Participación en la toma de decisiones: Los cambios impuestos por la dirección pueden ser resistidos e ignorados de una manera sencilla, debido a que los trabajadores tienden a resistir las imposiciones de la autoridad formal, esta tendencia se puede vencer reconociendo el principio de que las personas resisten en menor grado a los cambios que ellos mismos ayudan a iniciar y en los cuales participan.⁵¹

B) Confianza en la autoridad: Los trabajadores tenderán a resistir al cambio si tienen razones para creer que la administración actual no es sincera. El problema de la confianza en la autoridad tiene dos implicaciones:⁵²

☞ Si la administración brinda a los trabajadores datos falsos de los beneficios del cambio en el pasado, la confianza que el trabajador tiene en la administración actual será poca o nula y tendrá que ser ganada antes de que puedan presentarse e introducirse nuevos cambios.

☞ Si existiera el caso de la presencia de un nuevo gerente debe de construir una base de confianza entre sus subordinados antes de pretender hacer cambios en la estructura. Si se logra la confianza de los empleados la resistencia disminuirá.

⁵¹ Fulmer, Robert. "Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1983,

pp. 243-244

⁵² *Ibid.*, p. 244



C) Identificar y eliminar los factores en la resistencia al cambio.- Aquí analizando el campo de la resistencia al cambio, Kurt Lewin propuso dos formas para combatir dicha resistencia.⁵³

- ☞ Consiste en aumentar las presiones para el cambio, es decir, hacer que la resistencia al cambio se torne difícil o costosa.
- ☞ Mediante el análisis identificar sistemáticamente todos los factores en el campo que están provocando la resistencia al cambio e intentar eliminarlos.

D) Hacer solo los cambios necesarios. La resistencia al cambio se incrementara en forma considerable si los trabajadores perciben que los cambios se harán porque no serán benéficos para ellos ni para la organización, porque los directivos están inquietos experimentando o están inconformes con las actuales formas de llevar a cabo las actividades, por tal motivo solo deben de instituirse los cambios necesarios para que la organización prospere a través del logro de sus objetivos.⁵⁴

Si se realizan esfuerzos eficaces para conseguir un cambio positivo en las organizaciones, estos se verán reflejados en la constitución de organizaciones sólidas y con amplias posibilidades de subsistir y prosperar, para el logro de este cometido es necesario contar con la habilidad y los conocimientos que permitan superar los obstáculos de la resistencia al cambio, para tal efecto se exponen las siguientes técnicas que ayudaran a tratarla.

Técnicas para Reducir la Resistencia al Cambio

A) Educación y Comunicación.- La resistencia al cambio puede ser reducida a través de la comunicación con las personas que integran el sistema, se les puede ayudar a ver la lógica que el cambio traerá. Si las personas en la organización reciben información necesaria y todas sus dudas son aclaradas, ya no se resistirán al cambio, para tal efecto se recomiendan conversaciones

⁵³ *Ibidem.*, pp. 244-245.

⁵⁴ *Ibidem.*, p. 245.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



personales, memoranda, reuniones en grupo o informes. Esta técnica supone que la fuente de la resistencia se deriva de una mala información o de una mala comunicación.⁵⁵

☞ **Ventajas.-** Se consiguen buenos resultados siempre y cuando la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y sobre todo que las relaciones gerente-empleado se caractericen por una confianza mutua y de credibilidad. Una vez convencidos, los afectados contribuyen a menudo a la realización del cambio.

☞ **Desventajas.-** Va en relación al tiempo y al esfuerzo, debido a que el proceso puede ser muy lento y requiere de mucha dedicación si interviene mucha gente.

B) Participación.- Cuando los individuos no conciben la idea de cambio y se resisten es importante hacerlos partícipes de dicho cambio, con esta acción es difícil que los individuos integrantes del sistema se resistan a una decisión de cambio en la cuál ellos participaron. Antes de comenzar con el proceso de cambio los que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión.⁵⁶

☞ **Ventajas.-** Los que participan en el proceso de cambio se comprometerán personalmente con la introducción del cambio además de obtener información valiosa de las personas que se integran al proceso.

☞ **Desventajas.-** El proceso puede ser muy lento si los participantes diseñan un cambio inadecuado además de estar expuestos a la posibilidad de una mala solución.

C) Facilidad y Apoyo.- En este caso los agentes de cambio pueden proporcionar una diversidad de elementos de apoyo para poder reducir la resistencia al cambio. Es importante brindar a los empleados asesorías y terapias para poder disminuir sus temores y ansiedades.⁵⁷

☞ **Ventajas.-** Es un método que brinda buenos resultados mejor que otros en el caso de problemas de ajuste.

⁵⁵ Robbins, Stephen, "Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta edición, 1996, p.426.

⁵⁶ *Ibid.*, pp. 426-427.

⁵⁷ *Ibidem.*, p. 427.



- ☞ **Desventajas.-** Requiere de dedicación constante, además de tener un costo considerable para llevarlo a cabo y su puesta en practica no garantiza el éxito.

D) Negociación. La negociación como táctica es necesaria cuando la resistencia al cambio proviene de una fuente poderosa como puede ser un sindicato, lo que se propone es llevar a cabo a través del agente de cambio una negociación con dicha fuente poderosa intercambiando algo valioso por una disminución al cambio.⁵⁸

- ☞ **Ventajas.-** Es una forma eficaz de disminuir la resistencia al cambio evitando problemas ocasionados por resistencias de mayor magnitud.

- ☞ **Desventajas.-** Puede tener un alto costo en muchos casos si se alerta a los demás para que lleguen a negociar de igual manera su obediencia, el agente de cambio en estos casos puede ser chantajeado.

E) Manipulación y Voto Colectivo. Se puede mediante la manipulación, intentar influir, modificar y distorsionar los hechos; para hacer parecer los efectos del cambio más atractivos mediante la retención de información perjudicial y la creación de falsos rumores para que los que integran el sistema acepten el cambio. En cuanto al voto colectivo es una forma tanto de manipulación como de participación debido a que busca comprar a los líderes de los grupos que se resisten al cambio al darles un papel importante en la decisión del cambio.⁵⁹

- ☞ **Ventajas.-** Es una forma que ofrece una solución relativamente rápida, con bajos costos evitando de esta manera la resistencia al cambio.

- ☞ **Desventajas.-** Puede originar problemas en el futuro si la gente se comienza a sentir manipulada.

F) Coerción. Es el uso de amenazas directas o el uso de la fuerza sobre los que se resisten al cambio, de esta manera se puede lograr que las personas que no están de acuerdo con el cambio

⁵⁸ *Ibid.*,
⁵⁹ *Ibid.*, pp. 427-428.



cooperen, aquí también se incluyen amenazas de transferencias, pérdidas de promociones, evaluación de desempeño o negativas a una carta de recomendación.⁶⁰

⇒ **Ventajas.-** Es un proceso rápido en el cuál se pueden superar cualquier tipo de resistencias.

⇒ **Desventajas.-** Puede tener un alto riesgo debido a que la coerción es ilegal con el riesgo de reducir por completo la credibilidad de un agente de cambio.

Dependiendo del tipo de resistencia al cambio que exista en la organización es como se podrá tomar la decisión de elegir la técnica adecuada para lograr combatir de manera correcta y eficiente la resistencia al cambio.

En ese orden de ideas es importante contar con el asesoramiento de un agente de cambio que se encargara de aplicar el proceso más conveniente para evitar la resistencia de los elementos opuestos al cambio planeado. El agente de cambio cuenta con cierto perfil y conocimientos necesarios que le permiten ser efectivo en cada una de las tareas realizadas dentro de las organizaciones. Para conocer más acerca de su labor es necesario consultar el siguiente punto de este capítulo en donde se detallan.

⁶⁰ Ibidem . p. 428



2.5 QUE ES UN AGENTE DE CAMBIO

Generalmente cuando un agente de cambio es requerido en una organización para prestar sus servicios se debe a que existen problemas ocasionados a cambios rápidos e inesperados del entorno, que traen consigo problemas de crecimiento, de identidad, de revitalización, de aumento en el tamaño de la organización, de armonización entre la complejidad de la moderna tecnología con las actividades y personas o porque existen problemas de satisfacción y desarrollo.

Al llevar a cabo un proceso de cambio dentro de las organizaciones se da comienzo a una relación estrecha entre el sistema y el agente de cambio debido a la constante interrelación de ambas partes por la inconformidad que impera en la empresa. El consultor o agente de cambio es la persona capacitada que cuenta con los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo el proceso de cambio en una organización, el consultor se vale de todas las herramientas que ofrece el Desarrollo Organizacional para alcanzar dicho objetivo

El agente de cambio adquiere la responsabilidad de conseguir que el o los problemas existentes en la organización sean tratados con profesionalismo y prontitud para lograr el cambio esperado, siempre a través del trabajo en equipo.



CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

Como ya se comentó anteriormente el agente de cambio es el responsable de supervisar que el proceso de cambio se aplique correctamente de principio a fin. A lo largo del tiempo se a definido



la labor del consultor o agente de cambio y entre los conceptos más sobresalientes se pueden mencionar de los siguientes autores:⁶¹

Concepto de Pierre Collette: Menciona que el agente de cambio es aquella persona que actúa en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado. Así, toda persona o sistema que contribuya mediante una acción directa o indirecta a la implantación del cambio constituye un agente de cambio.

Concepto de Stephen P. Robbins: Considera que el o los agentes de cambio son todas aquellas personas que de alguna manera actúan como catalizadores y asumen las responsabilidades de administrar los cambios.

Concepto de J. R. Shermerhorn: Menciona que el agente de cambio es una persona o grupo de personas que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento imperante en otra persona o en otro sistema social.

Concepto de Anthony T. Cobb: El agente de cambio es aquella persona que tiene la función de iniciar el cambio y ayudar por medio de su experiencia y criterio al logro de los mismos.

Concepto de la M. A. Sandra Luz González López: Es el profesionalista que cuenta con la especialidad en las ciencias del comportamiento humano encargado de ejecutar el cambio en la organización.⁶²

Se considera que para nuestro objeto de estudio todas las concepciones citadas anteriormente son importantes y que la combinación de todas nos ayuda a comprender claramente lo que es un agente de cambio, por lo tanto en este sentido de ideas se puede decir que el consultor o agente de cambio estará encargado de implementar, coordinar y lograr que se consiga el cambio en las organizaciones valiéndose de los conocimientos del Desarrollo Organizacional y de las ciencias del comportamiento.

⁶¹ Robbins, Stephen, op. cit., p. 422.

⁶² González López, Sandra Luz, op. cit.



2.6 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO

Entre las diferentes características con las que debe contar un consultor o agente de cambio destaca la capacidad de mediación, esta es necesaria pues a través de ella se consigue concientizar a los integrantes de la organización, haciéndoles ver la importancia de una actitud positiva en la realización de sus labores a través del trabajo en equipo.

La persona encargada de llevar a cabo el cambio en una organización debe estar calificada en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos. Además de contar con una formación teórica y experimental en el campo.

Un consultor en Desarrollo Organizacional para poder ser efectivo en sus labores dentro de las organizaciones debe de contar con ciertas características que le permitirán obtener buenos resultados.⁶³

- ☞ **Paciencia.**- Es la base del éxito del consultor dentro de la organización, se debe de recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el o los consultados (es importante mencionar que el cliente en muchas ocasiones carece de ella).
- ☞ **Inspira confianza.**- Se debe de conseguir que las personas lleguen a tener el grado de confianza en el consultor así como también de las acciones que llevara a cabo.
- ☞ **Analítico.**- La misión que tiene un consultor es la de identificar los límites de la empresa y redefinirlos.

⁶³ Apuntes proporcionados por la L.A. y M.A. Sandra Luz González López en su clase de Desarrollo Organizacional, 1999.



- ☞ **Específico.**- Se debe de tener presente que además de saber que hacer es necesario conocer el como y el cuando se deben de llevar a cabo las acciones. Tiene que ser cuidadoso al dar opiniones y juicios de valor además de definir los límites de intervención del modelo.
- ☞ **Objetividad.**- Por ningún motivo se debe de perder el objetivo de lo que se esta realizando, los problemas y desacuerdos que existen en la organización no pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión del consultor. Deberá de definir con objetividad y diagnosticar basándose en la realidad.
- ☞ **Generador de alternativas.**- El sistema al contratar los servicios del consultor espera que se le proporcionen alternativas que ayuden a lograr un cambio positivo en la organización.
- ☞ **Conocimientos en ciencias de la conducta.**- Ser especialistas en las ciencias de la conducta con facilidad de análisis aplicado a la organización.
- ☞ **Compromiso.**- Ser una persona sincera, de pensamiento claro, no ser extremo, con formas de pensar pasivas, independiente, seguro, no muy científico y sobre todo ser muy organizado, interesarse por la realización de la tarea, más que el poder por las metas personales.
- ☞ **Liderazgo.**- Debe de poseer el carisma y el don de mando de un líder, mediante esta característica las personas en la organización estarán dispuestos a acatar con mayor facilidad las disposiciones por parte del agente de cambio.
- ☞ **Ser antifructante.**- poseer la fuerza para llevar a cabo el proceso de cambio a costa de personas o fracasos que se opongan a la mejora.
- ☞ **Facilidad de palabra.**- Contar con la facilidad de comunicar a los integrantes del sistema los pormenores acontecidos por mínimos que sean.
- ☞ **Imparcial.**- Es un rasgo fundamental de su papel, debe tratar de conocer a la organización pero no involucrarse más de lo necesario.



Estas características son de relevante importancia en la formación de un agente de cambio pues hacen que el consultor cuente con herramientas intangibles que le permitirán tratar con profesionalismo cada una de las acciones llevadas a cabo dentro de la organización. Además de las características necesarias para que el consultor o agente de cambio pueda ser efectivo se expone un conjunto de habilidades que deben de poseer los agentes de cambio para poder realizar su labor de acuerdo a la NTL.⁶⁴

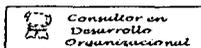
- ☞ **Escuchar.**- Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente.
- ☞ **Empatía.**- Identificarse con los puntos de vista del cliente.
- ☞ **Flexibilidad.**- Habilidad para ajustarse al ambiente y adaptarse a las situaciones inesperadas.
- ☞ **Confianza.**- Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer aprendiendo de esta experiencia.
- ☞ **Objetividad.**- Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios, y como se pueden interrelacionar con su cliente.
- ☞ **Mutualidad.**- Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.
- ☞ **SopORTE.**- Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se puedan utilizar sin importar de donde sean.
- ☞ **Oportunidad.**- Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente este listo para ello.
- ☞ **Integración.**- Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.

⁶⁴ Andriano, Carlos, op. cit. p 70-71



2.7 TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

El campo de la consultoría se divide en dos grandes grupos, en el primero se encuentran los agentes de cambio internos, debido a que son personas que pertenecen a la organización, en el segundo están los agentes de cambio externos, es decir, que están contratados temporalmente por la empresa que requiere de sus servicios. Al respecto se puede mencionar que ⁶⁵



A) El agente de cambio interno: Es la persona que forma parte integrante de la organización, el encargo que tiene es en ocasiones secreto, su tarea principal dentro de la organización es la de detectar las anomalías que imperan en la misma para posteriormente realizar los cambios pertinentes. Trabaja con los directivos de la empresa para conseguir llevar a cabo las acciones encaminadas al mejoramiento de la entidad

Ventajas del agente de cambio interno: El agente de cambio ofrece a las organizaciones los siguientes resultados tomando en consideración el trabajo que ejerce en el interior de la organización:

- ☞ Tiene a su disposición un mayor tiempo para poder dedicar al cambio que el agente externo debido a que este es parte de la organización y vive dentro de ella.
- ☞ Esta disponible para prestar atención constante al proceso de cambio llevado a cabo.

⁶⁵ Audime, Carlos, op. cit. p. 67-69.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ Esta al tanto de los inconvenientes y problemas vigentes mucho antes que un agente externo.
- ☞ Esta capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo.
- ☞ El agente de cambio interno habitualmente dispone de mayor información acerca de la problemática en cuestión.
- ☞ Tiene acceso más fácil a la estructura informal del sistema.

Desventajas del agente de cambio interno.- De los inconvenientes que se deben de considerar al contar los servicios de un consultor integrante de la organización se encuentran los siguientes:

- ☞ Como forma parte integrante de la organización es posible que este influenciado por prejuicios y sentimientos subjetivos.
- ☞ Es dependiente de un sistema de premios y castigos.
- ☞ Puede tener intereses creados.

B) El agente de cambio externo.- Es la persona ajena a la organización que cuenta con la experiencia teórica y practica del cambio planificado y que tiene a su cargo el hacer cambiar el sistema. Las personas interesadas en iniciar el cambio acuden a él para que les ayude a realizar las mejoras pertinentes.

Ventajas del agente de cambio externo.- El consultor externo entre sus múltiples funciones enfocadas a la conclusión del cambio presenta ventajas relevantes en la realización de su trabajo, de estas se apuntan las siguientes:

- ☞ Ofrece un enfoque nuevo que es desconocido para la organización.
- ☞ Brinda confianza a los miembros del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ Como es una persona ajena al sistema es imparcial y objetivo.
- ☞ Es una persona que no depende del sistema (premios y castigos) y al no estar contemplado en la estructura organizacional cuenta la facilidad de interrelacionarse con los altos mandos de la organización.
- ☞ Es una persona experta debido a su grado de especialización.

Desventajas del agente de cambio externo.- La labor que desarrolla un agente de cambio externo tiene aspectos que deben de ser considerados al contratar sus servicios, entre ellos se pueden encontrar:

- ☞ Se requiere de mucha dedicación, tiempo y esfuerzo para poder llegar a conocer al cliente.
- ☞ Si esta solo durante lapsos temporales tendrá la oportunidad de desarrollar papeles y acciones limitadas a favor de las organizaciones.
- ☞ Cuenta con el riesgo de ser menos sensible al grado de vulnerabilidad del sistema.
- ☞ El agente externo por su corta intervención y por ser externo no cuenta con la suficiente información.

Al llevar a cabo un análisis comparativo de las ventajas y desventajas de los agentes de cambio internos y externos sería imposible determinar cual de los dos tipos de agentes de cambio tiene mayor jerarquía o cuál desempeñaría mejor su papel dentro de las organizaciones, lo más conveniente para el éxito de las entidades sería la combinación de ambos para contrarrestar las desventajas de cada uno de ellos y lograr mejores resultados en los procedimientos establecidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.1 GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como ya se vio anteriormente el Desarrollo Organizacional es una herramienta que auxilia a las organizaciones que requieren de cambios enfocados a mejorar las operaciones en las mismas, y para poder lograr su cometido se valen de procesos ya elaborados propuestos por gente que en su momento experimento y comprobó la eficacia de estos.

Los distintos modelos de Desarrollo Organizacional son los procedimientos establecido a través de los cuales se puede conseguir el cambio y los mejores resultados. La utilización de un modelo de Desarrollo Organizacional depende de factores tales como las circunstancias, los beneficios que traerá consigo dicho modelo y por supuesto de los resultados ofrecidos.

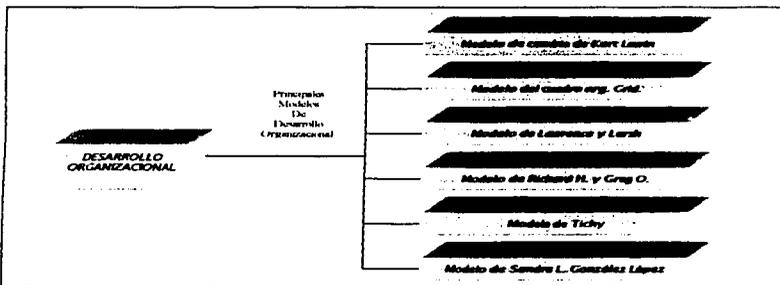


Fig. 8 Principales modelos de Desarrollo Organizacional.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Creado y realizado de acuerdo a la selección de modelos de Desarrollo Organizacional llevada a cabo para este trabajo.



Para nuestro objeto de estudio se consideran a los siguientes autores de modelos de Desarrollo Organizacional:

- ☞ Modelo cambio de Kurt Lewin.
- ☞ Modelo de Robert R. Blake y Jane S. Mounton (cuadro organizacional Grid)
- ☞ Modelo de Lawrence y Lorsch
- ☞ Modelo de Ralph Kitman
- ☞ Modelo de Lawrence y Lorsch
- ☞ Modelo de Hackman y Oldham
- ☞ Modelo de Tichy
- ☞ Modelo de la L.A. y M. A. Sandra Luz González López.

Para su comprensión se expondrán por separado cada uno de los modelos citados, dando a conocer la metodología utilizada para el logro del cambio, posteriormente se hará un análisis del modelo exponiendo sus ventajas, desventajas y los beneficios ofrecidos a las organizaciones.

Es importante mencionar que todos los modelos de DO cuentan con variables entre sí, no existe un parámetro sobre el cuál guiarse en cuanto al desarrollo de alguno de los modelos propuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.2 MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Kurt Lewin en el año de 1940 introdujo un par de ideas enfocadas al cambio planeado y que a la fecha siguen teniendo gran aceptación, la primera de ellas habla del cambio y lo define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, es una acción que ocurre en cualquier punto en el tiempo y que para tal efecto el comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas opuestas, la primera ayuda a que el cambio se produzca (fuerzas impulsoras o positivas), y las que resisten a que el cambio se lleve a cabo (fuerzas restrictivas o negativas) que desean guardar el "status quo" (cualquier acción que este sucediendo en este momento). Cuando ambas fuerzas están en equilibrio los niveles de comportamiento se mantienen estables y se logra un equilibrio "cuasi-estacionario".

La segunda idea hace referencia a un modelo de cambio planeado, Lewin propone un plan denominado de tres fases mediante el cuál se llevara a cabo el cambio planeado.⁶⁷

Fase 1 Descongelamiento.- Lewin menciona que implica reducir a las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, por lo regular son fuerzas impulsoras que hacen que la estabilidad en el comportamiento desvaríe.

Fase 2 Cambio o Movimiento.- Consiste en desplazarse hacia un estado nuevo o nivel dentro de la organización siempre en relación a factores de comportamiento y hábitos, para poder llevar a cabo esta fase es necesario desarrollar nuevos valores, conductas, hábitos y actitudes, en pocas palabras una nueva cultura organizacional. Es importante mencionar que esta fase debe de iniciarse mientras la organización esta en descongelamiento.

Fase 3 Recongelamiento.- En esta fase del modelo es donde se estabiliza a la organización y con frecuencia es necesario el apoyo de factores tales como la cultura, las normas, las políticas y

⁶⁷ Guzzar, Rafael. "Desarrollo Organizacional (principios y aplicaciones)", Editorial McGraw-Hill, primera impresión, pp. 28-31.



las estructuras organizacionales, aquí impera el equilibrio de las fuerzas y se consigue un estabilidad dentro de la organización.

Lewin agrega que el metodo de las tres fases tiene resultados positivos dentro de la organización si consideramos los siguientes cinco puntos:

- Si se determina el problema que impera dentro de la organización.
- Si se tiene identificada la situación actual de dicho problema.
- Si tenemos identificada la meta que deseamos alcanzar con la solución del problema.
- Si tenemos identificadas las fuerzas positivas y negativas que desencadenan dicho problema.
- Si tenemos definida una estrategia para lograr el cambio de la situación actual encaminándola hacia la meta deseada.

Para entender mejor el modelo de Lewin es represento mediante el llamado "esquema de la raíz cuadrada" debido a que este modelo tiene similitud con esta operación aritmética.

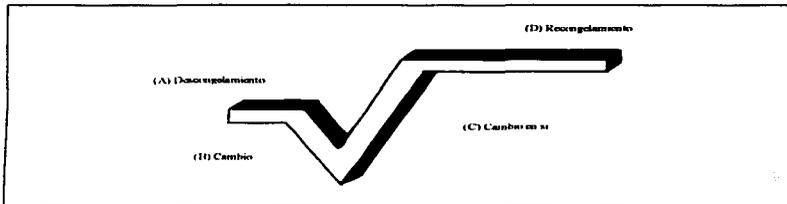


Fig. 9 Modelo de cambio planado de Kurt Lewin.¹⁰⁰

A) Descongelamiento.- En la etapa de descongelamiento imperan diversas situaciones generalmente se detectan los problemas causantes de la anomalía.

¹⁰⁰ Lewin, p. 29.



B) Cambio.- Se hace presente el proceso de cambio en la organización en el cual se puede observar que a consecuencia de las acciones llevadas a cabo y ante los cambios drásticos a favor de la organización hay consecuencias.

C) Cambio en sí.- Dentro de este proceso de cambio se observa la recuperación de la organización ante la asimilación de las mejoras echas.

D) Recongelamiento.- En esta etapa final se integra de lleno el nuevo programa dentro de la organización.

Ventajas.- En relación a lo expuesto se puede comentar que el modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin ofrece a las organizaciones diferentes resultados encaminados a conseguir mejoras en las organizaciones mediante su plan de las tres fases.

- ☞ Se logra una mayor eficiencia en las organizaciones.
- ☞ Los resultados se consiguen a corto plazo.
- ☞ Se resuelven los problemas actuales en la organización con eficiencia.
- ☞ Pueden impulsar futuros cambios.
- ☞ Se logran los cambios esperados.
- ☞ Resulta una oportunidad para poder desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Desventajas.- Al tomar la decisión de aplicar este modelo de Desarrollo Organizacional se deben de considerar las siguientes debilidades de este proceso:

- ☞ Durante el proceso de cambio la producción se ve en decremento.



- ☞ Es un proceso doloroso para los que experimentan el cambio debido a que son tan drásticos que se tienen que realizar en un periodo corto.
- ☞ Resulta difícil para el recurso humano adaptarse a la nueva cultura organizacional.
- ☞ Lleva un tiempo considerable equilibrar las fuerzas (impulsoras y restrictivas).
- ☞ Si no cuenta con la ayuda de mecanismos como la cultura, las normas, la política o la estructura organizacional no se puede concretar el modelo de cambio.

Beneficios.- Al poner en marcha este modelo de Desarrollo Organizacional se consiguen muchos de los cambios deseados en las organizaciones, entre esos cambios resultantes se encuentran los siguientes:

- ☞ Se consigue la mayor eficiencia a corto plazo.
- ☞ Existirá un equilibrio de las fuerzas logrando con esto el éxito del cambio implementado.
- ☞ Facilita el proceso del cambio en la organización.
- ☞ Se adoptan nuevos procedimientos que ayudan a lograr buenos resultados a favor de las organizaciones.

En este sentido de ideas se puede decir que el modelo de las tres fases de Kurt Lewin es un proceso poderoso para llevar a cabo el cambio planificado ya que por una parte ayuda al logro de los cambios dentro de las organizaciones y por el otro permite continuar con el seguimiento a los cambios realizados de esta manera será un proceso interminable que buscare continuamente el mejoramiento de los procesos.



3.3 MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID

El modelo del cuadro organizacional Grid o de "cuadrícula" o de "parrilla" es un programa de enfoque sistemático del Desarrollo Organizacional con el cual se logra el cambio estratégico a través de técnicas estructuradas. Este modelo fue diseñado por Robert R. Blake y Jane S. Mounton ambos fueron pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada del Desarrollo Organizacional, teniendo como objetivo principal el logro del cambio.

Ambos parten del supuesto de que el Desarrollo Organizacional comienza por el cambio individual a través de un proceso de descongelamiento, es posible implementar el cambio y alcanzar gradualmente los resultados esperados de manera ordenada, rigurosa y de forma controlada en toda la organización. Blake y Mounton proponen las siguientes tres premisas:⁶⁹

- En esta premisa se menciona que los individuos y las organizaciones tienden a reducir las disonancias entre la imagen, entre la autoimagen y la realidad. Con esta acción se puede lograr el aumento de la autoconciencia en toda la organización debido a que este proceso inicia el cambio en el ambiente interno de toda la organización.
- En las organizaciones el considerar que se han alcanzado satisfacciones por arriba de su potencial crea un sentimiento de insatisfacción, por lo tanto su funcionamiento como su desempeño necesitan ser evaluados y posteriormente mejorados para lograr un buen nivel de competitividad y coherencia.
- En esta última premisa se hace mención de la gran cantidad de energía que gastan las organizaciones al tratar de controlar comportamientos disfuncionales, este fenómeno es estudiado en el enfoque burocrático y provoca lo que se denomina cultura drag que es igual

⁶⁹ Chiswicko, Idalberto. op. cit., pp. 667-675.



a decir que la organización es incapaz de adaptarse y cambiar en respuesta a los problemas internos y externos.

La Excelencia Empresarial (Excellence Gap)

Las organizaciones son sistemas complejos que deben de analizarse totalmente en cada una de las partes que las componen para poder saber cual es su "excellence gap" que equivale a decir desviación respecto de su estándar de excelencia. Si se quiere conocer el nivel de excelencia es necesario que los dirigentes de las organizaciones diseñen modelos de lo que serían las empresas si se rigieran por las normas de excelencia, una vez creados los modelos ahora se puede comparar la manera en como la empresa es administrada con la manera en la cual debería de ser dirigida. Con esta comparación los dirigentes de las organizaciones pueden comparar los "gaps" que significa, las discrepancias y contradicciones entre lo que la empresa es y lo que debería de ser. La "excellence gap" entre lo que la empresa es y lo que debería de ser se explica mediante las siguientes observaciones.⁷⁰

La obtención de utilidades por medio de productos o servicios.- La búsqueda que tienen las organizaciones de satisfacer los deseos y las necesidades de la sociedad a través de la innovación, la producción y la distribución de los servicios constituyen las principales actividades para continuar con el desarrollo de sus actividades. Aquí en este caso la "gap" se presenta porque los dirigentes puede que carezcan de un modelo que le ayude a lograr la excelencia.

Obtención de utilidades por medio de las personas.- Las organizaciones están conformadas por personas, a medida que las personas trabajan orientadas hacia los objetivos propuestos se establecen estándares, normas, políticas, procedimientos, etc., de cómo desarrollar las tareas. La "gap" puede presentarse si las tradiciones y los antecedentes acumulados y estabilizados se desvian significativamente de los objetivos que van relacionados con el echo de obtener las utilidades esperadas por las organizaciones.

⁷⁰ Ibid pp. 668-670



Cambios en la sociedad.- Aquí se debe de considera que las organizaciones son parte de una sociedad que se mueve y se transforma desarrollando y cambiando sus necesidades y deseos. Todas las transformaciones ocurridas fuera de las organizaciones de alguna manera la obligan a implementar cambios urgentes que le ayudan a inantener su competitividad y alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a las utilidades. Con este echo surge una paradoja de la resistencia-impulso.

Las practicas de las organizaciones adoptadas regularmente como son las tradiciones y la incertidumbre que causa el riesgo pueden constituir resistencia al avance de la eficiencia en las organizaciones. Por otro lado las organizaciones necesitan impulso para innovar y asumir riesgos, por lo tanto la resistencia tiende a disminuir la capacidad de impulso de las empresas. El objetivo principal del Desarrollo Organizacional consiste en modificar la relación que se da entre la resistencia-impulso para lograr el mínimo de resistencia.

Confirmación de la Excelencia Empresarial.- Con la finalidad de confirmar si la empresa es excelente o no se propone la utilización de la confirmación de la excelencia que permite la evaluación de las seis funciones de la empresa valiéndose de tres perspectivas y cuatro orientaciones para valorar cada uno de los aspectos del desempeño que presentan las organizaciones. Para Robert R. Blake y Jane S. Mounton las seis funciones más importantes de la empresa son: Recursos humanos, administración financiera, operaciones (producción), marketing, investigación y la empresa como totalidad. Cada una de las funciones mencionadas contribuye con algo a la empresa y a la excelencia como un todo. Existen barreras que impiden a la empresa alcanzar el desempeño planeado elevado, al respecto se pueden mencionar las siguientes tres perspectivas.⁷¹

Eficiencia vigente.- Esta se refiere a la evaluación de que también se ejecutan las tareas en la organización en el momento de realizarlas, se pueden detectar las áreas en las cuales existe una marcada fortaleza y debilidad de sus operaciones.

⁷¹Idem, p. 669.



Flexibilidad.- Es la capacidad que poseen las personas para poder adaptarse rápida, correcta y solidamente, con la finalidad de enfrentar los cambios que no están contemplados y que van a ocurrir en un periodo de tiempo relativamente corto.

Desarrollo.- Son las estrategias que se ponen en práctica a largo plazo (3 a 10 años), que aumenta la posibilidad de que la empresa alcance un crecimiento programado.

Orientaciones para valorar cada uno de los aspectos del desempeño:⁷²

- ☞ **Acciones empresariales internas.**- Son las acciones que son influenciadas por factores controlados directamente por la empresa.
- ☞ **Acciones externas.**- Influencias fuera de control que vienen directamente de la organización.
- ☞ **Acciones agresivas.**- Son las que pretenden incrementar el impulso, fomentar oportunidades, aceptar desafíos y aumentar la capacidad de la organización para alcanzar el estado de excelencia.
- ☞ **Acciones defensivas.**- Tratan de disminuir la resistencia al avance, repeler o rechazar las amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que eviten y limiten la realización de las organizaciones.

Las cuatro combinaciones de estas dos orientaciones son:⁷³

- ☞ **Esfuerzos agresivos internos.**- Aprovechan oportunidades que brinda la organización, en ese intento de ayuda abarca problemas tales como el uso apropiado del personal, de recursos financieros y de maquinas y materiales.

⁷² Idem. p. 669.

⁷³ Ibid. p. 670.



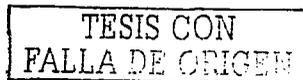
- ☞ **Esfuerzos defensivos internos.**- Se dedican al trato de las debilidades internas del comportamiento, desempeño en la organización y resultados, de las cuales si no se aplica un correctivo empujan a la organización hacia abajo.
- ☞ **Esfuerzos agresivos externos.**- Son los que aprovechan las oportunidades que brinda el ambiente externo, aumenta con esto el impulso de la empresa y se generan nuevas oportunidades.
- ☞ **Esfuerzos defensivos externos.**- Es el acto de toma de conciencia de la empresa respecto de las acciones de la competencia o del constante cambio en el mercado y sobre todo en el ambiente empresarial. De acuerdo a los autores si son malinterpretadas o ignoradas estas influencias pueden anular o reducir de manera significativa la posibilidad de éxito de la organización.

Antes de conocer el proceso del modelo Grid es necesario citar como antecedente al Grid gerencial (managerial Grid) debido a que es la base fundamental del modelo Grid. Este presupone que el administrador de una empresa siempre esta orientado a dos resultados, la producción y las personas. El Grid gerencial es una malla compuesta de dos ejes.⁷⁴

- ☞ **El eje horizontal de la Grid.**- Este representan la preocupación de la organización por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cuál el nueve indica una elevada preocupación por la producción.
- ☞ **El eje vertical de la Grid.**- Representa la preocupación por las personas. Cuenta con una serie de nueve puntos, donde el numero 9 es un grado elevado de preocupación por las personas, y el numero 1, un grado bajo.

El Grid gerencial es un esquema de tipo bidimensional que es utilizado para examinar y mejorar los hábitos gerenciales de los directivos en las organizaciones, es un tipo de cuestionario-diagnostico que tiene como objetivo general la preocupación por las personas, por ejemplo, en un estudio cultural cruzado acerca de las barreras que más se pueden presentar obstaculizando la eficacia y

⁷⁴ Ibidem. p. 670.





excelencia de la organización, Blake y Mounton determinaron que la comunicación inefectiva figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, posteriormente se encontraba la falta de planeación dentro de las organizaciones.

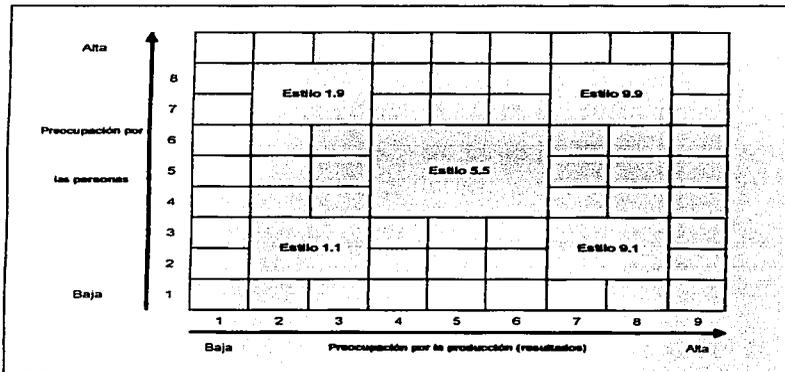


Fig. 10 La Managerial Grid (malla gerencial)⁷⁹

En este estudio los administradores escogieron con mayor frecuencia estas barreras que a las ocho restantes. Hablando de porcentajes el 74% de los participantes menciona que la comunicación era deficiente mientras que en el rubro de planeación se hablaba de un 62%, en cuanto a la moral y la coordinación fueron señaladas por menos del 50% de las personas que ayudaron al desarrollo del estudio.

Una vez obtenidos los resultados Blake y Mouton escogieron en escalas de hasta 9 puntos para poder calificar y de esta manera describir el grado de interés que tenían las personas que habían

⁷⁹ Mem. p. 671.



participado en el ejercicio por la producción y las personas. Se comenzó desde el número uno que representaba el interés mínimo mientras que el número 9 representaba un gran interés.

En el Grid gerencial existen 81 combinaciones latentes y ante tal realidad Blake y Mouton decidieron tomar en cuenta únicamente las posiciones extremas que contaban de cuatro esquinas del plano y por el centro de la misma. La distribución del Grid administrativo es la siguiente:

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN	SIGNIFICADO
1.1	<i>Administración pobre. Se refiere a que un esfuerzo mínimo no es suficiente para poder llevar a cabo el trabajo debido a que dicho esfuerzo solo será suficiente para mantenerse en la organización.</i>
9.1	<i>Autoridad-obediencia.- Para poder lograr un alto grado de eficiencia en las operaciones es necesario poner cuidado en los resultados que arrojan las disposiciones que existen en la organización para poder lograr el trabajo de manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.</i>
1.9	<i>Administración del club campestre.- Menciona con especial cuidado a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con todo el personal de las organizaciones ayudando a que exista un ambiente agradable y trabajo satisfactorio.</i>
9.9	<i>Administración de equipo.- El trabajo que se realiza es un compromiso de toda la organización, representa el trabajo en conjunto que ayuda a fomentar las relaciones de confianza y respeto.</i>
5.5	<i>Administración del hombre-organización.- Para que exista una marcha correcta de la organización se debe de contar con el correcto equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.</i>

Cuadro 1 Diferentes estilos de administración.⁷⁶

Al respecto se puede decir que los gerentes más efectivos son las personas que logran puntuaciones altas en ambas dimensiones (9.9). El estilo gerencial de 9.9 se describe como el logro del trabajo en conjunto de las personas que hacen un compromiso, la interdependencia entre un interés común y el propósito de la organización que conduce a relaciones de confianza y respeto.

Blake y Mouton hablan de la relación que existe entre el Grid gerencial y el modelo Grid diciendo que "La sola premisa más significativa en la cual se basa el Desarrollo Organizacional del Grid es que la forma 9.9 de hacer negocios es reconocida universalmente por los gerentes como la forma más sensata de dirigir y lograr la excelencia". A esto se puede añadir que el cuestionario de Grid gerencial es un instrumento de vital importancia para que individuos y grupos analicen sus estilos

⁷⁶ Ibid. p. 672.



de liderazgo y puedan hacer las mejoras pertinentes en favor de ellos mismos y por consiguiente de las organizaciones.

En cuanto al modelo de Grid como ya se había mencionado anteriormente consta de seis fases en las cuales se involucran las ciencias de la conducta y aspectos de los negocios, las fases que Blake y Mounton proponen son las siguientes:⁷⁷

Fase 1 El Grid gerencial.- En esta fase los gerentes internos de la compañía organizan un seminario del Grid para todos los gerentes integrantes de la organización en el cuál los participantes evalúan su estilo actual, reciben retroalimentación acerca de sus estilos, se practican habilidades entre las que figuran la resolución de problemas, la crítica, la comunicación y el trabajo en equipo (sinergia), se aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9.9 (los gerentes aprenden a convertirse en gerentes 9.9).

Fase 2 Desarrollo del trabajo en equipo.- Se enfatiza esta parte del modelo en los equipos de trabajo, se busca perfeccionar la practica del trabajo en equipo dentro de la organización a través de un minucioso análisis de la cultura, de las tradiciones, de las normas y de las características de trabajo administrativos de la organización, se les ayuda a desarrollar habilidades de planificación, establecimiento de objetivos y la practica en resolución de problemas. En esta etapa se da una retroalimentación a los participantes de su conducta individual y del comportamiento en equipo (con esta actividad se consigue que los participantes cuenten con una visión de cómo lo ven a él mismo las demás personas).

Fase 3 Desarrollo Intergrupo.- En esta fase se presta cuidado a las relaciones intergrupales, se analizan las formas existentes de cooperación y competencia intergrupo. Primeramente cada uno de los grupos analiza por separado y propone como sería una relación ideal, posteriormente estos análisis se comparten entre los grupos participantes para posteriormente desarrollarse la metodología que se debe de seguir para conseguir la relación ideal anhelada y finalmente legarlo a los individuos que conforman los grupos. Esta fase tiene como objetivo el concientizar a los participantes y lograr que los grupos cambien sus formas poco efectivas de relacionarse entre si.

⁷⁷ Blake, Robert. "El modelo de cuadro organizacional" (Grid), Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A., primera edición, pp. 17-116.



Fase 4 Desarrollo de un modelo estratégico ideal.- En esta fase el grupo gerencial enfoca su atención a la planeación estratégica corporativa, aquí sus planes se someterán a pruebas en donde el grupo gerencial evaluará y criticará retroalimentando dichas ideas, en esta fase el grupo tiene que diseñar un modelo estratégico corporativo ideal que defina como sería la organización si en verdad no tuviera problemas y fuera excelente, gracias a esta forma de trabajo se puede tener una visión más amplia de lo que se quiere conseguir en la organización y se podrá reconocer cuales son los aspectos culturales que son necesarios modificar para lograr la excelencia, pues al comprar el modelo estratégico ideal con la lógica corporativa real se logra identificar dichos aspectos. El objetivo de esta fase es el de dar a conocer a los participantes los conceptos y habilidades de la lógica corporativa que son de gran importancia para poder lograr la excelencia en la organización.

Fase 5 Puesta en practica del modelo estratégico ideal.- En esta fase se pone en acción el modelo estratégico ideal. Para lograr poner en marcha lo planeado es necesario adaptar a la organización a los cambios planeados llevando a cabo estudios de transformación, esto con la finalidad de saber como y en que tiempo se deben de cambiar los componentes para poner en marcha el modelo estratégico ideal, adicionalmente se forma un equipo encargado de la planeación adicional y se le delega la obligación de diseñar un departamento que recaudara en forma efectiva y tendrá la responsabilidad de mantener los gastos en forma minima.

Fase 6 Critica sistemática.- Dentro de esta fase se miden los resultados del modelo Grid, evaluando cada una de las fases anteriores. Esta parte del modelo comienza a partir del momento en que la fase 5 funciona correctamente e inicia la transformación de la organización de acuerdo al modelo estratégico ideal, aquí se realiza un inventario de los avances que ha tenido la organización desde el inicio de la aplicación del modelo y hasta su conclusión en donde se medirá la eficiencia de este a través de resultados.

Ventajas.- El modelo del Grid es un proceso de cambio confiable, su aplicación cuenta con cierto grado de complejidad pero a pesar de ello si es llevado a la practica correctamente puede brindar buenos resultados en las organizaciones:

☞ Es un proceso de cambio que involucra a toda la organización.



- ☞ El programa permite que los participantes hagan una auto evaluación de sus fuerzas y debilidades.
- ☞ Ayuda a que dentro de las organizaciones se observe una mejora en cuanto a la dirección de la conducta organizacional.
- ☞ Permite conocer los resultados obtenidos mediante una evaluación.
- ☞ Se crea una cultura en cuanto al logro de los objetivos.
- ☞ Al evaluarse los resultados se logra reforzar los cambios hechos con el objetivo de impedir una regresión.

Desventajas.- Las empresas al implementar un proceso de cambio pueden encontrar una herramienta útil en este modelo de Desarrollo Organizacional lamentablemente su aplicación también cuenta con algunos problemas, de estos se pueden citar los siguientes:

- ☞ Es un modelo que logra resultados a largo plazo.
- ☞ Requiere de dedicación y esfuerzo durante mucho tiempo.
- ☞ Existen barreras por parte de las personas en cuanto al cambio.
- ☞ Es difícil coordinarlo debido a que requiere la participación de todos los niveles en la organización.

Beneficios.- Blake y Mounton idearon este modelo con la finalidad de obtener grandes beneficios a favor de las organizaciones, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ☞ Es un modelo bien estructurado que garantiza buenos resultados.
- ☞ Ayuda a mejorar las relaciones de grupos y las relaciones interpersonales.



- ☞ Restaura y fortalece la capacidad de rentabilidad de un empresa.
- ☞ Se adopta una nueva cultura organizacional enfocada a la excelencia.
- ☞ Gracias al cuestionario de Grid se puede definir y corregir el estilo de liderazgo de los gerentes en la organización.

Este proceso de cambio al ser desarrollado correctamente proporciona grandes beneficios. Algo muy importante y sobresaliente de este modelo es que es un facilitador que ayuda a disminuir la resistencia al cambio logrando con esto modificar la actitud negativa de los integrantes del sistema.

Por otro lado es importante mencionar que es uno de los modelos de Desarrollo Organizacional más estructurados, razón por la cuál requiere de mucha dedicación e inversión, pero a pesar de ello brinda un sin numero de beneficios como ya se mostró.



3.4 MODELO DE LAWRENCE Y LORSH

Los autores de este modelo son Lawrence y Lorsh, este surge ante la necesidad de las organizaciones, su trabajo evoluciono hacia el Desarrollo Organizacional y también a la teoría de sistemas, aquí hablan de un modelo denominado "diagnostico y acción" que tiene como base fundamental los siguientes conceptos:⁷⁸

Concepto de Diferenciación.- Mencionan que si varias personas trabajan en una organización, necesariamente tendrán que dividir el trabajo, la división del trabajo en las organizaciones nos lleva a la diferenciación que es un dependiente de las características internas que deben de desarrollar los grupos para lograr transacciones planeadas en la parte de ambiente organizacional que le fue asignado.

Concepto de Integración.- La integración es una necesidad dentro de las organizaciones y más si existe una división del trabajo que provoca la diferenciación de los órganos, entonces, para que existan resultados positivos tenemos que integrar cada una de las divisiones del trabajo existentes, en pocas palabras la diferenciación exige integración.

El modelo de diferenciación e integración aporta un conjunto de conceptos que ayudan a comprender cuales son las características con las que debe de contar una organización para poder llegar a ser eficiente. Lawrence y Lorsh mencionan que la organización se convierte con la aplicación de este modelo en un órgano de mediación entre el individuo y el ambiente más desfavorable.

Concepto de Confrontaciones.- Dentro de las organizaciones se presenta un fenómeno entre grupos distintos de trabajo que tienen necesidades de intercambiar recursos tangibles e intangibles. Gracias a este intercambio de recursos materiales, sentimientos, ideas y valores se

⁷⁸ Chiuvenato, Idalberto., op. cit., pp 678-681.



genera y prevalece un sentir de reciprocidad (cada integrante evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio). Si durante el intercambio de recursos se suscita que desaparece este sentimiento de reciprocidad entre los grupos integrantes de la organización entonces habrá una modificación en el sistema. Lawrence y Lorsch mencionan que en el proceso de intercambio de los recursos tangibles e intangibles la confrontación genera problemas.

Cuando se pone en practica un modelo de Desarrollo Organizacional para lograr el cambio favorable en la empresa podemos encontrar problemas que se relacionan:

- ☞ confrontación organización-ambiente.
- ☞ confrontación grupo-grupo.
- ☞ confrontación individuo-organización.

Los autores proponen un modelo de diagnostico y acción que debe de ser llevado a cabo para cualquier tipo de confrontación en las organizaciones. Este modelo se vale de cuatro etapas para conseguir el cambio deseado, estas etapas forman un ciclo que comienza con el diagnostico, a continuación se estructura la planeación de la acción que se llevara a cabo para posteriormente implementar la acción y finalmente hacer una evaluación de los avances logrados. Lawrence y Lorsch estructuran de esta manera su modelo de diagnostico y acción:⁷⁹

- ☞ *Diagnostico (Primera etapa).*- En esta primera etapa del modelo se comienza por la elaboración de un análisis de la situación por la que esta atravesando la organización, aqui surgen las primeras alteraciones estructurales debido a que se confronta la organización y el ambiente, posteriormente se debe de conocer el estado de la relación que existe entre los diferentes grupos, es común que se detecten alteraciones de tipo estructural y de comportamiento, por ultimo se deben de diagnosticar las relaciones entre los participantes individuales y la organización del cual se pueden generar alteraciones de comportamiento (en esta etapa se determinara la dirección que debe de seguir cada modelo de Desarrollo Organizacional).

⁷⁹ Ibidem., pp. 680-681.



- **Planeación de la acción (Segunda etapa).**- Dentro de esta etapa se planean las acciones que deberán de seguirse para conseguir las mejoras planeadas además se diseñan los métodos adecuados necesarios que auxiliaran al desarrollo del mismo y la secuencia que deben de seguir para lograr el cambio. Para Lawrence y Lorsh las acciones de cambio son de carácter intervencionistas que pueden considerarse de tres tipos: Los educativos, los estructurales y los Transaccionales. Los Primeros se denominan de esta manera porque ayudan a cambiar las expectativas de los integrantes, los estructurales tienen la función de cambiar métodos de tipo estructurales como la división del trabajo y finalmente los transaccionales cumplen con un programa de incentivación por el buen desenvolvimiento de las persona.

- **Implementación de la acción (Tercera etapa).**- Aquí es donde se suministran los recursos que son necesarios para poder llevar a cabo el cambio además de obtener el compromiso de los participantes dándole seguimiento al proceso de cambio.

- **Evaluación (Cuarta etapa).**- Es la última etapa y la encargada de cerrar el proceso de cambio, dependiendo del resultado que arroje la evaluación es como se podrá saber la o las modificaciones que se deberán de realizar en la planeación, en la implementación, etc., así sucesivamente. Dentro de esta dinámica existirá un momento en el cual el proceso deberá de adquirir su propia dinámica desarrollándose sin ningún contratiempo.

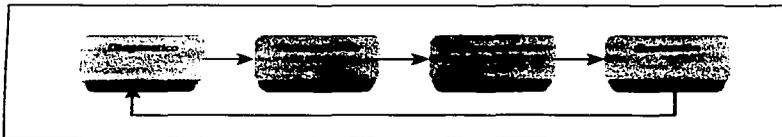


Fig. 11 Etapas del Desarrollo Organizacional según Lawrence y Lorsh.⁸⁹

⁸⁹ Figura elaborada de acuerdo a la información contenida en el libro del autor Chivernato, Alberto., op. cit., pp. 678-681.



Ventajas.- Gracias al modelo de las cuatro etapas del Desarrollo Organizacional se obtienen ventajas, tales como:

- ☞ Permite la revisión de los resultados para hacer las correcciones pertinentes.
- ☞ El proceso de sus cuatro etapas finalmente es un ciclo que ayudara a que el problema sea tratado constantemente hasta su solución.
- ☞ Es un modelo sencillo y de fácil aplicación.
- ☞ Ayuda a diagnosticar problemas existentes en la organización que han permanecido ocultos.
- ☞ Permite identificar cuales son las características organizacionales que debe de tener una organización para tener un desempeño eficiente.

Desventajas.- Es importante mencionar que al considerar este modelo de Desarrollo Organizacional para llevar a cabo los cambios planeados en las organizaciones se obtienen los siguientes resultados:

- ☞ La organización esta expuesta a presiones producidas por las modificaciones en el ambiente.
- ☞ Ocasiona tensiones en la organización que provocan la resistencia al cambio.
- ☞ Las modificaciones exigen constantes renovaciones de diagnostico y readaptaciones continuas.
- ☞ Requiere de mucha dedicación su desarrollo.
- ☞ El tener una mala percepción de cualquiera de los estadios llevara a aplicar nuevamente el procedimiento.



Beneficios.- Con la utilización de este modelo Lawrence y Lorch buscan crear un proceso de cambio idóneo en el cuál las etapas del Desarrollo Organizacional ayudaran a las organizaciones a conseguir beneficios tales como:

- ☞ La organización se vuelve más fuerte para enfrentar el medio que la rodea.
- ☞ Se registra un incremento en la productividad.
- ☞ Con la implementación de este modelo se logra la reducción de los costos.
- ☞ La eficiencia en la organización tiene mejoras.
- ☞ Se consiguen concretar los cambios deseados.

En general se puede comentar que todos los modelos de Desarrollo Organizacional para poder reportar resultados requieren de un tiempo considerable, este caso no es la excepción y la dedicación que se le brinde a este modelo de cambio desde el inicio y durante el periodo de aplicación será vital para el éxito del mismo.

Por otro lado es importante comentar que este modelo busca estabilizar la nueva situación de la organización mediante la interrelación de los recursos componentes de la misma.



3.5 MODELO DE RICHARD HACKMAN Y GREG OLDHAM

El modelo teórico de Richard Hackman y Greg Oldham es una visión desde el Desarrollo Organizacional que busca contribuir con el rediseño del trabajo, el modelo tiene su punto de partida en las características del trabajo que producen los estados psicológicos denominada por ellos como "una elevada motivación interna para el trabajo". Ambos proponen que se debe de analizar el trabajo dentro de las organizaciones, el análisis debe de llevarse a cabo mediante la utilización de cinco características clave para posteriormente rediseñar los trabajos con la finalidad de incrementar la motivación de los trabajadores. Las cinco características que ellos proponen son:

- ☞ La variedad en el trabajo
- ☞ Identidad de la tarea
- ☞ Importancia de la tarea
- ☞ Autonomía
- ☞ Retroalimentación

Existen factores de tipo moderador que minimizan o alteran lo resultados si existiera una deficiencia en factores moderadores como el conocimiento y las habilidades que pueden provocar un desempeño menor.

La intensidad de la necesidad de una persona de conocer, aprender y desarrollarse es otro factor moderador, si esta necesidad es de un nivel bajo la presencia de las características esenciales del trabajo tiene bajas posibilidades de conducir a una motivación importante y una satisfacción mayor en el desenvolvimiento del trabajo. El ultimo factor moderador es la satisfacción con el contexto del trabajo, por ejemplo, el tener el descontento con factores como salario, seguridad en el trabajo reduciría al mínimo su productividad.



El resultado que se espera es tener un elevado nivel de motivación, una elevada satisfacción en el trabajo, con un desarrollo en cada uno de los casos y contar con un alto nivel de efectividad dentro de la organización.

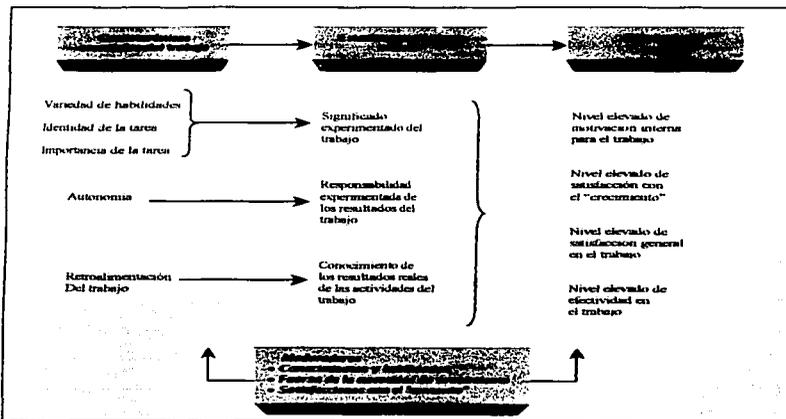


Fig. 12 El modelo completo de las características del trabajo.⁴¹

Ventajas.- Gracias a la intervención estructural de este modelo se logra el rediseño del trabajo en cada una de las actividades realizadas dentro de la organización. A partir de los cambios logrados se obtienen las siguientes ventajas:

- ☞ Le da importancia al trabajo desempeñado en cada una de sus áreas.

⁴¹ Hackman, Richard. "Rediseño del trabajo", Editorial Addison Wesley Publishing Company, 1980, p. 90.



- ☞ Ayuda a resolver estados psicológicos consecuencia de características esenciales del trabajo.
- ☞ Aplica el diagnostico, la participación y la retroalimentación al rediseño del trabajo.
- ☞ Contribuye con el rediseño del trabajo.
- ☞ Consigue la eficiencia de los integrantes del sistema en relación a su trabajo.

Desventajas.- Al elegir este modelo de Desarrollo Organizacional para llevar a cabo el cambio planificado existen ciertos inconvenientes, por lo tanto se recomienda tener en cuenta las siguientes observaciones:

- ☞ Pasa mucho tiempo para poder obtener resultados en el rediseño del trabajo.
- ☞ Es difícil lograr que las personas logren adaptarse a la nueva forma de trabajo.
- ☞ Dependen en gran forma de los factores de tipo moderador.
- ☞ En ocasiones el nivel de motivación no es el adecuado por lo tanto los resultados se ven alterados.
- ☞ Si los integrantes de la organización no muestran interés por aprender y desarrollarse, difícilmente se le podrá motivar y hacer que sienta satisfacción al realizar su trabajo.

Beneficios.- Este modelo busca la mejoría en el rediseño del trabajo y la satisfacción de las personas que componen el sistema, por consiguiente su puesta en acción brinda los siguientes resultados:

- ☞ Rediseña el trabajo para lograr un incremento en la motivación de los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ Se consigue un alto nivel de efectividad en el trabajo y en cada una de las áreas que componen a la organización.
- ☞ Se mejora el desempeño laboral logrando un incremento en la productividad y alcanzando metas establecidas.
- ☞ Se dedica mayor atención al trabajo realizado.
- ☞ Existe una satisfacción positiva por parte de las personas que componen el sistema.

Como se menciono anteriormente este modelo hace énfasis en el cambio de rediseño del trabajo pues a partir de los estados psicológicos del ser humano pretende elevar la productividad de los individuos dentro de las organizaciones que se encuentran con una baja motivación para realizar las actividades por las cuales fueron requeridos en las empresas.

Como se vio este modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por Richard Hackman y Greg Oldham denota una gran preocupación por elevar el nivel de motivación. Para este trabajo de investigación se considera que es un punto clave y determinante pues gracias a él se consigue una elevada satisfacción en el trabajo y desde luego un nivel de efectividad mayor.



3.6 MODELO DE TICHY RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Es una de las intervenciones más recientes en el ámbito del Desarrollo organizacional es propuesta por Tichy, en este modelo se pretende ligar la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas existentes en el área de recursos humanos con la finalidad de lograr ajustes entre ellos y la adaptación al medio ambiente del que forman parte.

Tichy menciona que las organizaciones se componen de sistemas técnicos, políticos y culturales, cada uno de ellos es vital para la formación de la organización debido a que están interrelacionados.

La clave para poder lograr los objetivos planteados de la administración del cambio estratégico es la estabilidad y alineación de los tres sistemas, esto implica el trabajo en equipo y el apoyo de estos, tratando de evitar en gran medida el trabajo de manera aislada e individual. Para lograr la alineación de los tres sistemas entre si las organizaciones se valen de herramientas tales como:⁴²

- ☞ La misión y estrategia de la organización.
- ☞ La estructura y los procedimientos administrativos.
- ☞ Las practicas de administración de recursos humanos.

Originalmente los ajustes de los sistemas técnicos, políticos y culturales se van presentando por ciclos de tiempo. Para poder cambiar una organización desde su condición presente hacia un modelo de estado futuro, son recomendados por Tichy los siguientes tres pasos:

Primer Paso.- Analizar y desarrollar una imagen de la organización que se desea para un futuro, tomando en cuenta como base fundamental los sistemas técnico, político y social.

⁴² Guizár, Rafael., op. cit. pp 260-263.



Segundo Paso.- Hacer un exhaustivo análisis de los sistemas técnico, político y social.

Tercer Paso.- Planear como se puede lograr la unión de los tres sistemas.

De acuerdo a lo propuesto por Tichy a continuación se presentan los componentes de la administración del cambio estratégico.

	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
SISTEMA TECNICO	<i>Análisis del medio ambiente de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos.</i>	<i>Diferenciación e integración. Alineamiento de estructura y estrategia.</i>	<i>Ajuste del personal a los roles. Medidas del desempeño.</i>
SISTEMA POLITICO	<i>Determinación de aquellos que influyen sobre la misión o estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.</i>	<i>Distribución del poder. Balance de poder u través de grupos y roles.</i>	<i>Política de sucesión, diseño y administración de sistemas de recompensas.</i>
SISTEMA CULTURAL	<i>Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia.</i>	<i>Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura, para apoyar a los roles. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa.</i>	<i>Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional.</i>

Cuadro 2 Administración del cambio estratégico.⁸¹

Ventajas.- Con la conjunción de intervenciones estratégicas y la implementación de un proceso de Desarrollo Organizacional se consiguen las siguientes ventajas:

- ☞ Se logra de alguna manera la relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos.
- ☞ Se desarrolla una visión objetiva de los cambios estratégicos.
- ☞ Los ajustes técnicos, políticos y culturales se presentan en forma de ciclos.
- ☞ Cuenta con la flexibilidad de adecuarse a cualquier tipo de organización.

⁸¹ Ibid., p. 262.



MODELO DE TICHY RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

☞ Es un modelo que se caracteriza por su sencillez y facilidad en cuanto a su aplicación.

☞ Se utilizan gran variedad de estrategias para obtener el cambio deseado.

Desventajas.- Se pueden presentar en el momento de la aplicación de este modelo los siguientes inconvenientes:

☞ Si no se logra la interrelación de los tres sistemas estratégicos (técnico, político y cultural) no se logra una buena administración del cambio estratégico.

☞ Se requiere de la participación de todos los niveles para poder llevar a cabo el cambio.

☞ Necesita de suficiente tiempo para su realización.

☞ Para poder llevarse a cabo es necesario la dedicación y especial atención a cada uno de los elementos.

Beneficios.- Gracias a esta herramienta estratégica que propone Tichy para alinear a los sistemas que integran la organización, se logran grandes beneficios:

☞ Se logra la eficiencia en las organizaciones.

☞ Se logra la reducción de costos.

☞ En la organización se comparte la cultura de mejoramiento continuo.

☞ Se obtiene un incremento en las utilidades de la organización.

☞ Se consigue la interrelación de todos los elementos del sistema.



MODELO DE TICHY RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

En esta tesis gracias a la intervención de este modelo de Desarrollo Organizacional se consigue entre otras cosas la interrelación de los sistemas técnicos, políticos y culturales, pues de acuerdo a lo mencionado por Tichy son los sistemas los que componen a una organización y sobre los que finalmente se pueden hacer las correcciones pertinentes.

Por otro lado una característica de este modelo de Desarrollo Organizacional es la búsqueda del mejoramiento continuo como una cultura dentro de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.7 MODELO DE LA L. A. Y M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

El modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por la L.A. y M. A Sandra Luz González López propone de manera fácil el cambio en la estructura de la organización interrelacionando la tecnología existente en la organización y las personas que integran la organización.

Para poder llevar a cabo el proceso de cambio es necesario valerse de tres pasos fundamentales mediante los cuales se pueden lograr los mejores resultados:¹⁴

Primer Paso (Recolección y Análisis de la Información).- Dentro de este paso se concentra toda la información con la finalidad de obtener una perspectiva de las operaciones realizadas en la empresa. Aquí se reunirá la mayor información sobre la historia de la organización, los antecedentes de la organización, la estructura que la conforma, las tendencias de crecimiento, estadísticas, volúmenes de venta, etc. Cabe hacer mención que en este primer paso es importante conocer los objetivos y las metas generales de la empresa.

Las operaciones que existen deben de ser analizadas y registradas con la finalidad de conocer la forma de operar de esta.

Segundo Paso (Díagnostico y Planeación).- Tiene como propósito la explicación de las causas de los comportamientos y actitudes de las personas que laboran en la organización, se identifica primeramente la o las situaciones problema para que posteriormente se puedan medir sus elementos y causas. Aquí es muy importante planear correctamente la forma en la cual se van a solucionar los problemas de las personas y de la organización, además de plantear las alternativas positivas que ayudaran a lograr los objetivos organizacionales.

¹⁴ González López, Sandra Luz., op. cit.



Tercer Paso (Ejecución): Dentro de este paso se cuida que las medidas correctivas se lleven a cabo según lo planeado, cuidando que las recomendaciones se lleven a la práctica en beneficio de la organización.

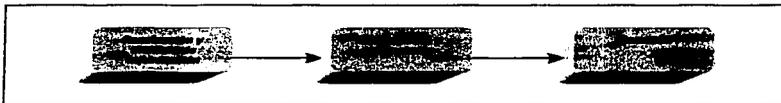


Fig. 13 Proceso de cambio de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López.⁸⁰

La L.A. y M.A. Sandra Luz González López menciona que el Desarrollo Organizacional es un proceso mediante el cual los principios y las prácticas de las ciencias de la conducta se utilizan en una organización activa de una manera planificada y sistemática con la finalidad de alcanzar las metas y desarrollar una competencia organizacional, al mismo tiempo mejora la calidad de la vida laboral y la efectividad en la organización.

Se puede decir que el Desarrollo Organizacional para lograr el cambio se enfoca sus esfuerzos para elevar la motivación, a la utilización y la integración de los recursos humanos de la organización concentrándose finalmente en el cambio del sistema total.

Ventajas.- A diferencia de otros modelos, este cuenta con la particularidad de enfocarse al auxilio de organizaciones mexicanas, de esta manera puede brindar los siguientes resultados en las organizaciones:

- ☞ Es un modelo sencillo de aplicar debido a su claridad y precisión.
- ☞ Se considera más en cuenta a la organización, a sus metas y también a sus objetivos.
- ☞ Se logra el cambio en la estructura de las organización, en la tecnología y en las personas que laboran en la organización.

⁸⁰ Cuadro realizado gracias a la información contenida en la tesis de González López, Sandra Luz. Tesis Maestría. UNAM 2001.



- ☞ Mediante el cuidadoso análisis de la información en su primer paso se logra conocer a las operaciones llevadas a cabo dentro de las organizaciones.

Desventajas.- Se debe de considerarse lo siguiente al utilizar este modelo de Desarrollo Organizacional:

- ☞ Para su aplicación se requiere de tiempo.
- ☞ Si no se logra hacer un análisis correcto de las operaciones de la organización se dificultara la aplicación del proceso.
- ☞ Se debe de contar con la cooperación de las personas de lo contrario el modelo será difícil de aplicar.
- ☞ La persona que lleve a cabo el proceso de Desarrollo Organizacional deberá de contar con los conocimientos y habilidad para llevar a cabo dicho modelo.

Beneficios.- Gracias a la intervención de este modelo se pueden visualizar a favor de las organizaciones beneficios tales como:

- ☞ Fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización.
- ☞ Mejora la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización.
- ☞ Se consigue mejorar la productividad en la organización.
- ☞ Propone alternativas positivas que ayudan a lograr los objetivos organizacionales.
- ☞ Se consiguen cambios en los valores de las personas, en la moral y la conducta interpersonal de los empleados.
- ☞ Se logra la integración de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



☞ Ayuda a reducir costos.

☞ Esta diseñado para ayudar a las organizaciones mexicanas.

En este orden de ideas se puede comentar que este modelo cuenta con la particularidad de enfocar sus esfuerzos a organizaciones de origen mexicano por tal motivo se pueden conseguir beneficios más efectivos para nuestras organizaciones. Es importante señalar la importancia que este modelo le brinda a las personas integrantes de la organización mediante el cambio planeado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



4.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Recientemente mediante una licitación Banco Santander Central Hispano gana los derechos para adquirir los activos de Banco Mexicano del Noreste, S.A., para posteriormente convertirse en Banco Santander Mexicano, S.A., por otro lado adquirió por la misma vía a Banca Serfin, S.A. Actualmente con la adquisición de ambos Bancos se constituyó la fusión de las dos entidades financieras para dar paso al Grupo Financiero Santander Serfin, por tal motivo y en este orden de ideas se citaran los antecedentes de ambas entidades Financieras.

Banco Santander Central Hispano

Comenzó sus operaciones en el año de 1857 en Santander, Cantabria, su plantilla estaba integrada por 13 personas. En la actualidad son más de 40,000 personas a lo largo de 31 países pertenecientes a todos los continentes sumando activos totales por más de 140,000 millones de dólares. Banco Santander Central Hispano es líder en España e Iberoamérica tiene presencia en 40 países de todo el mundo y cuenta con 39 millones de clientes en todo el mundo, gracias a las adquisiciones y fusiones en diferentes países a conseguido colocarse entre los primeros veinte grupos financieros mayores del mundo. Grupo Santander es hoy el primer Grupo Financiero Español y está integrado por una pluralidad de entidades con vocación esencialmente financiera, encabezados por Banco Santander.



Fig. 14 Banco Santander Central HispanoTM

TM Foto conseguida en la página de Banco Santander www.gruposantander.com.



Sus operaciones están dirigidas desde España, pero la proyección de sus servicios es internacional para diversificar geográficamente su actividad financiera. Con ello amplía los servicios a sus clientes, equilibra los riesgos y favorece el acreamiento rentable.

En el año de 1985 se crea Banco Santander de Negocios, ahora parte de Santander Investment, que es la punta de lanza del Grupo Santander en la Banca de Inversión. Esta institución goza de total autonomía dentro del Grupo y está respaldada por la solidez de sus recursos financieros. Santander Investment es líder de operaciones en España y en los mercados emergentes, particularmente en América Latina, con presencia creciente en el sur de Europa y en la región Asia-Pacífico.

Banco Santander Central Hispano ofrece una gama de servicios financieros en cada uno de los lugares en donde tiene presencia, a nivel mundial y a todo tipo de clientes, para poder ofrecer dichos productos y servicios lo hace a través de la comercialización de sus productos por medio de:

- A) *Banca Comercial*
- B) *Banca Privada Gestión de Activos y Seguros*
- C) *Banca Mayorista Global*
- D) *Servicios Financieros en la Red*

A) *Banca Comercial*: Como ya se había mencionado Banco Santander Central Hispano tiene presencia en diferentes países alrededor del mundo, esto es posible gracias a la comercialización de sus productos y servicios que son dados a conocer mediante oficinas y sucursales ubicadas en:⁸⁷

España:

 *Banco Santander Central Hispano*.-(Sus antecedentes ya fueron citados al inicio de este capítulo).

⁸⁷ Información conseguida en la página de Banco Santander www.gruposantander.com y www.santander.com.mx, además de boletas informativas del grupo.



- 27 **Patagon Internet Bank.**- Es el destino global en Internet que permite a los particulares de forma sencilla eficaz administrar sus finanzas personales. es una entidad de crédito sujeta a la supervisión del Banco de España.
- 28 **HBF Banco Financiero.**- Grupo de compañías financieras y de servicios especializadas en la financiación al consumo y a las empresas a través de diferentes canales de venta independientes de las redes de distribución minorista del Grupo Santander Central Hispano.
- 29 **Banesto (Banco Español de Crédito, S.A.)**- Este banco tiene como domicilio social: Avenida Gran Vía de Hortaleza No.3, 28043 Madrid con datos de Inscripción en el Registro Mercantil de Madrid. Es una institución de crédito con diversidad de productos.

Portugal:



- 30 **Banco Totta.**- El Banco Totta & Acores (BTA) es un banco Portugués controlado por la compañía de seguros Mundial Confianza (MC). Banco Santander Central Hispano adquiere a Banco Totta el 29 de Noviembre de 1999. Es una institución financiera que ofrece una variedad de productos financieros.
- 31 **Banco Santander Portugal.**- Es una institución de crédito con una gama de productos. Actualmente es considerado como el mejor Banco de Portugal, esta atribución fue hecha por la revista The Banker, Euromoney.

Alemania:



- 32 **CC Bank.**- Se especializa en la financiación del consumo sobre todo en créditos para la compra de automóviles a través de diferentes canales de distribución y venta a los usuarios del Banco.



- **Santander Directk Bank.**- Junto con CC Bank es considerado uno de los dos Bancos más importantes de este país, su objetivo principal es la accesibilidad del crédito a personas y empresas.

Bélgica:

- **Santander Central Hispano Benelux.**- Se encuentra ubicado en Rue de la Loi 227 1040 en Bruselas, Bélgica. Es una institución financiera dedicada a otorgar crédito a personas físicas y morales de ese país.

Gran Bretaña:

- **Hispano Commerzbank Gibraltar.**- Banco Santander Central Hispano cuenta con una participación del cincuenta por ciento del total de las acciones existentes. Conocida en este país como una de las más importantes instituciones financieras.

Italia:

- **Banca Ficonsumo.**- Ficonsumo fue creado en el año de 1989 con el objetivo principal de lograr la facilidad y accesibilidad del crédito al consumidor. El primero de octubre del 2001 Ficonsumo S.p.a. cambia su razón social a Finconsumo Banca S.p.a. formando a partir de ese momento parte del Grupo Santander Central Hispano.

Brasil:

- **Banespa.**- Grupo Santander Banespa fue formado en el año 2001. Esta entidad financiera forma parte del Grupo Banco Santander Central Hispano con sede en Madrid. El proceso de expansión fue iniciado en el año de 1997, actualmente Grupo Santander Banespa es una de las entidades financieras más importantes de este país.



- **Banco Santander Brasil.**- Es un banco que busca día con día el mejoramiento de sus productos y servicios mediante la introducción de las nuevas tecnologías y experiencia. Esta Institución fue creada para ofrecer productos y servicios financieros pensados en las necesidades de los usuarios de Banco.

Colombia:

- **Banco Santander Colombia.**- El Banco Santander Colombia es una entidad financiera del Grupo Santander Central Hispano, dedicado a los servicios de banca comercial en los diferentes sectores económicos que componen la economía local. El origen de esta entidad financiera se remonta al año de 1912, en que empresarios colombianos y alemanes fundaron el Deutsche Antioquia Bank Aktiengesellschaft, con sede en Bremen y Medellín. En 1924 cambió su nombre por el de Banco Comercial Antioqueño y en 1992 se fusionó con el Banco Santander, institución financiera colombiana. A partir de esta fusión, su nombre se popularizó como Bancoquía. En 1997 éste fue adquirido por el Grupo Santander, fusionándolo con el también adquirido Invercrédito, pasando a llamarse Banco Santander Colombia.

Chile:

- **Banco Santander Chile.**- Banco Santander Chile es Líder del Sistema Bancario orientado a satisfacer integralmente las necesidades de servicios financieros de sus clientes. Distinguido con el Premio Great Place to Work 2001, como una de las ocho mejores Empresas para trabajar en Chile.
- **Banco Santiago.**- Es una Institución financiera ha logrado resultados alentadores y estimulantes, esto se debe en gran medida al seguimiento de la calidad del servicio que la institución ofrece a sus usuarios, llegando a ser considerado uno de los mejores bancos dentro de este país.



Puerto Rico:



- **Banco Santander Puerto Rico.**- En el año de 1976 Banco Santander Puerto Rico llega a la isla con la adquisición de la mayor parte de las acciones del First National Bank of Puerto Rico. Actualmente es el Banco con mayor presencia en la isla.

Uruguay:



- **Banco Santander Uruguay.**- El Banco Santander Uruguay en el año de 1998 fue el primer Banco dentro de ese país en lograr un Certificado de Calidad ISO 9000 por los servicios de comercio exterior garantizando a todos los clientes la seguridad de sus ahorros e inversiones en un apropiado ámbito de confidencialidad.

Argentina:



- **Banco Río de la Plata.**- Inició sus actividades en el año de 1908, adoptando en 1935 el actual nombre de Banco Río de la Plata S.A. En el año de 1997 se vende a Banco Santander el 35.06% de las acciones, lo cual le da el control por el 51% del total de las acciones.

Bolivia:



- **Banco Santa Cruz.**- El 24 de Septiembre de 1966, con autorización de la superintendencia de bancos y entidades financieras, se inaugura oficialmente el Banco de Santa Cruz de la Sierra S. A. en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. A lo largo de más de 30 años de trayectoria, Banco Santa Cruz es reconocido por su capacidad innovadora, constituyéndose en la primera institución en Bolivia en implementar la banca electrónica, agencias autobancos, la mayor red de oficinas en el país y el exterior. El 12 de Julio de 1998, se concretó la transferencia del 90% de las acciones del Banco Santa Cruz S.A. al Banco Central Hispano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Paraguay:

- ✎ **Banco Asunción.**- Ubicado en la esquina de las calles Palma y 14 de Mayo de la Ciudad de Asunción el terreno en el que se asienta. Actualmente es considerado como uno de los Bancos más importantes de Paraguay.

Perú:

- ✎ **Banco Santander Central Hispano Perú.**- Actualmente es el Banco con mayor presencia en este país, es una institución financiera con múltiples productos y servicios creados especialmente para lograr el beneficio de los usuarios de Banco.

Venezuela:

- ✎ **Banco de Venezuela.**- Es el resultado de la integración de las instituciones de mayor tradición financiera de Venezuela en este caso el Banco Caracas y el Banco de Venezuela, ahora con su fusión ofrecen a sus usuarios una gama de productos y oportunidades para poder invertir.

México:

- ✎ **Banco Santander Mexicano (Actualmente Grupo Financiero Santander Serfin).**
- ✎ **Banca Serfin (Actualmente Grupo Financiero Santander Serfin).**

Además de tener presencia en los países mencionados cuenta con alianzas estratégicas a lo largo de todo el mundo:

- ✎ **Reino Unido.**- Royal Bank of Scotland.
- ✎ **Francia.**- Societe Generale.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ *Italia.*- San Paolo-IMI
- ☞ *Alemania.*- Commerzbank.
- ☞ *Marruecos.*- Banque Commerciale du Maroc y Attijari International Bank.
- ☞ *Túnez.*- Banque de Affaires de Tunisie.
- ☞ *Egipto.*- MISR International Bank.
- ☞ *Estados Unidos.*- Bank of America.

B) Banca Privada Gestión de Activos y Seguros.- A través de esta área de negocios se logran beneficios reutilizables, entre las diferentes operaciones que se ofrecen a los usuarios se encuentran los fondos de inversión y de pensiones así como también los negocios de banca privada, esto es llevado a cabo de unidades especializadas en las diferentes ubicaciones donde tienen presencia Banco Santander Central Hispano.

C) Banca Mayorista Global.- Esta dedicada a actividades tales como el desarrollo de productos y servicios de banca corporativa y de inversiones, valores y custodia. Las operaciones de Banca Mayorista Global son llevadas a cabo a través de sociedades de valores y de las sucursales y oficinas ubicadas en cada país en donde tiene presencia Banco Santander Central Hispano.

D) Servicios Financieros en la Red.- Gracias a la incursión de Internet Banco Santander Central Hispano puede tener una comunicación más directa con los clientes del Grupo en cualquier parte del mundo ofreciendo información de los productos y servicios.

Haciendo una evaluación de los éxitos logrados por Banco Santander Central Hispano se puede decir que se ha consolidado como el Grupo líder en España, a tomado más fuerza con la adquisición de nuevos Bancos a lo largo del mundo llegando a ser considerada como la primera franquicia financiera reforzando sus alianzas con los principales países en el área de Latinoamérica logrando con estas acciones el logro de sus objetivos planteados gracias a estrategias basada en conceptos como

- ☞ **La Anticipación.-** El conseguir ser la primera y la mejor institución financiera en el mundo para poder ofrecer a sus clientes en todo el mundo estrategias multimarca y en tecnología consiguiendo ser los pioneros anticipando sus ofertas de servicios a las demandas.



- ☞ **La Excelencia.**- Es uno de la directrices estratégicas básicas en el Grupo, siendo la raíz de la eficiencia operativa y la competitividad, ambos son necesarios en estos tiempos tan cambiante sobre todo en el ámbito financiero para lograr la máxima eficiencia en las organizaciones.
- ☞ **El Liderazgo.**- El tener la consistencia en las actividades diarias llevadas a cabo en el Grupo es como se llegan a consolidar los esfuerzos consiguiendo el liderazgo en el ámbito financiero.
- ☞ **La Globalidad.**- Uno de los principales objetivos de Banco Santander Central Hispano es la globalidad a nivel mundial, para poder llevar a cabo dicho cometido se esta persiguiendo tener más presencia en el viejo continente y aumentando el número de franquicias en Latinoamérica.
- ☞ **La Rentabilidad.**- Otro objetivo fundamental para la captación de capital en todo el mundo es la maximización del valor del Banco para los accionistas.

Con la implementación de estos conceptos vitales en cada una de las actividades realizadas dentro del Grupo es como se puede conseguir el logro de los objetivos propuestos por Banco Santander Central Hispano.

Banco Santander Mexicano, S. A.

Antecedentes.- Banco Santander Mexicano, S.A. antes de haber sido constituido como tal tiene antecedentes de dos bancos, ambos de capital mexicano que fueron los administradores de los activos de esta institución:

- ☞ **Banco Mexicano, S.A.**
- ☞ **Banco Mexicano Somex, S.N.C.**



Banco Mexicano, S.A.- Los orígenes de Banco Mexicano, S.A. re remontan al 14 de diciembre de diciembre de 1932, en este año Don Abelardo L. Rodríguez se encarga de fundar Banco Mexicano, S.A., posteriormente se convierte en Banco Mexicano Somex, S.N.C.

Banco Mexicano Somex, S.N.C.- En el año de 1979 se fusionaron Bancu Somex con Banco Mexicano inicialmente se constituyo Banco Mexicano Somex, S.N.C., pero con el proceso de privatización decretado por el ex presidente Carlos Salinas de Gortari, con fecha del 19 de febrero, el Banco Mexicano Somex quedó como Banco Mexicano S.A. siendo sujeto del interés de la banca extranjera, finalmente Banco Santander Central Hispano de España, es el que adquiere la institución financiera.

Banco Santander Mexicano, S.A.- En cuanto a la presencia de Santander Mexicano, se ha distinguido por su capacidad de innovación y calidad de servicio a sus clientes en los servicios que proporciona así como también en las actividades llevadas a cabo. El asesoramiento financiero en cualquier situación, la indicación de oportunidades de inversión a sus usuarios, la anticipación a las exigencias del mercado, y sobre todo la creación de productos y servicios de la más alta calidad e innovadores han logrado la confianza de sus clientes y el reconocimiento internacional.

Expertos financieros en el mercado nacional e internacional trabajan constantemente para poder ofrecer a sus clientes las oportunidades de inversión más redituables que mejor se adapten a la situación personal.

Valores.- Banco Santander Central Hispano ofrece la mayor calidad en la atención y servicio a sus usuarios a través de sus productos, esta calidad es practicada en cada uno de los países en donde tiene presencia el Grupo Financiero, en este caso México no es la excepción y a través de Banco Santander Mexicano, S.A. es llevada a la practica, dichos valores son:

- ☞ Trabajo en Equipo
- ☞ Calidad
- ☞ Eficiencia y Servicio
- ☞ Orientación al Negocio



Trabajo en Equipo.- Al lograr sumar la experiencia y la fortaleza de cada una de las áreas se puede conseguir que la metas trazadas sean más fáciles de conseguir y al lograr buenos resultados en cada una de las áreas es como se puede obtener el éxito en el Grupo Financiero, de este logro existirá una satisfacción general debido a que gracias a los participantes se logran buenos resultados. Compartiendo los conocimientos es como se pueden crear estrategias que logran el beneficio del Grupo.

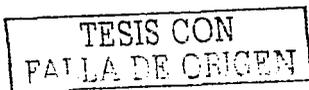
Calidad.- Es la herramienta principal fundamental dentro del grupo, la calidad distingue al Grupo de otras organizaciones consiguiendo como objetivo fundamental la superación de las expectativas de cada uno de los clientes para ofrecerles un servicio lleno de múltiples beneficios.

Eficiencia y Servicio.- Es cuestión de visión, pues al optimizar las herramientas de trabajo podemos encaminar esa fuerza hacia proyectos que nos generen valor con la finalidad de continuar dándoles prioridad.

Orientación al Negocio.- Se deben de dirigir los esfuerzos del Grupo a incrementar la plantilla de clientes, promover la venta cruzada y vincularlos con los servicios que ofrece el Grupo para despertar en el cliente la fidelidad hacia Banco Santander Mexicano. Con esta acción se puede conseguir, superar y alcanzar los objetivos deseados.

Política de Calidad.- Básicamente esta política se refiere a la importancia de ser conocido como el Grupo Financiero más sólido y rentable de México, orientando sus operaciones hacia la calidad del servicio al cliente, ofreciéndole productos y servicios innovadores que puedan satisfacer las necesidades de los clientes Santander así como también a sus exigencias. La política de calidad esta basada en cuatro principios:

- ☞ Lograr conseguir la satisfacción de los clientes de Santander ofreciéndoles productos competitivos y sistemas de distribución que ofrezcan rapidez, brinden confianza, sean amables y cuenten con la facilidad para poderse utilizar.
- ☞ Se cuente con la participación de todos los integrantes del sistema para el logro de los objetivos de calidad.





- 20 Contar con el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos realizados en el sistema para poder brindar a los clientes de Santander un mejor servicio.
- 21 La fijación de metas y la asignación de recursos para lograr el liderazgo en la calidad.

Misión.- El Grupo Financiero Santander esta integrado por una pluralidad de entidades con vocación esencialmente financiera. La proyección de Santander es de carácter internacional y para poder diversificar su actividad financiera busca la ampliación de los servicios a cada uno de sus clientes, equilibra los riesgos y favorece el crecimiento estable.

La misión de Banco Santander Mexicano consiste en proporcionar la más amplia y flexible gama de productos tanto de banca comercial así como también de inversiones, facilitando un excelente servicio a todos y manteniendo una alta rentabilidad en el beneficio de los accionistas.

Para lograr los beneficios planteados se conjuga una sólida tradición de prudencia con la capacidad de innovación que permite ofrecer al mercado los productos más desarrollados. En todas las acciones llevadas a cabo se aplican los más elevados estándares de ética profesional y responsabilidad corporativa.

Banca Serfin, S.A.

Antecedentes.- Antes de ser constituida como tal Banca Serfin, S.A., fue materia de varios cambios de razón social:

- ☞ *Banco de Londres y México, S.A.*
- ☞ *Banco Industrial del Norte, S.A.*
- ☞ *Banco Longoria, S.A.*
- ☞ *Financiera Crédito de Monterrey, S.A.*
- ☞ *Financiera Aceptaciones, S.A.*

Banco de Londres y México, S.A.- La historia de Serfin comenzó con la apertura del primer Banco en México, este era de capital extranjero denominado Banco de Londres y Mexico, inicio sus



operaciones el primero de agosto de 1864 durante el imperio de Maximiliano de Habsburgo, Este Banco fue el primero en emitir papel moneda, inicialmente los billetes serian de aceptación voluntaria, para este caso el billete fue de tamaño grande incluso en ciertos medios llego a ser preferido a la moneda metálica, fue pionero en la emisión de cheques, pólizas contra incendios, además de ser el primero en expandir sus operaciones al extranjero al abrir sucursales en otros países

Banco Industrial del Norte, S.A.- Posteriormente Banco de Londres y México, S.A. fue adquirido por capital mexicano de la zona norte de nuestra republica mexicana. en aquellos años con la apertura de Banco Industrial las oportunidades de crecimiento fueron en aumento logrando con esto la preferencia de los usuarios del Banco.

Banco Longoria, S.A.- Banco Industrial del Norte, S.A. cambiaria de administración y su nueva razón social seria Banco Longoria, S.A., en aquellos años estaba ubicado en un edificio estilo neoclásico construido en piedra caliza entre los años de 1929 y 1932 localizado en la avenida matamoras y la calle de Belden.

Financiera Crédito de Monterrey, S.A.- Estuvo vigente esta razón social durante un largo tiempo, aquí fue en donde se logro el crecimiento de la entidad financiera tomando en consideración lo conseguido por Banco Longoria.

Financiera Aceptaciones, S.A.- Con fecha 07 de diciembre de 1970 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León se constituyo el cambio de denominación social de Compañía General de Aceptaciones, S.A., a la de Financiera Aceptaciones, S.A.

Banca Serfin, S.A.- Entre los años de 1992 a 1997 se crea el Grupo Financiero Serfin a través de grupo OBSA, Operadora de Bolsa quien adquiere a Banca Serfin. Desde la adquisición de Banca Serfin se impulsaron muchos proyectos y se planearon estrategias en el ámbito comercial, productivo, operativo y tecnológico, para lograr alcanzar la modernización y lograr ser competitivos en el extranjero y corrigiendo los errores que en tiempos pasados se habían cometido. Se orientaron sus políticas hacia la eficiencia y la productividad, se precisaron las exigencias laborales y a la vez





se hicieron recortes de los gastos que implicaban la operación así como también se hicieron recortes de la planta laboral.

Durante esos años el naciente Grupo Financiero Serfin inicia una serie de estrategias enfocadas a la capitalización del Grupo, realiza la venta de su cartera vencida al Fobaproa y la venta de afianzadora Insurgentes, así como también el 49% de Seguros Serfin Lincoln, posteriormente se firma el acuerdo definitivo de la venta del 19.9% de acciones del Grupo Financiero a HSBC, Holding Plc. de Inglaterra, la institución más rentable del mundo y una de las dos con mayor presencia internacional, con esta acción se logro acercar la tecnología, experiencia y oportunidades que existen en el comercio mundial. La modernización tecnológica fue necesaria para lograr los propósitos de reducción de gastos de operación, las áreas de atención de las sucursales se automatizaron a través de un moderno sistema de computo que no solo lograría la modernización de los servicios, sino que hizo más rápido y fácil la atención al cliente, para posteriormente modernizar las áreas internas y con todo ello el Banco se consolida como en su red de operación y comunicación.

Posteriormente con estrategias de mercado bien definidas se consiguió en el año de 1997 un crecimiento que lo ubico como el numero uno en cuanto a la captación de ventanilla, también en este año se da un gran paso al lanzar al mercado un nuevo producto a nivel nacional denominado Maxicuenta Serfin producto que a la fecha cuenta con gran aceptación.

Todos lo escenarios financieros presentaron problemas para el crecimiento del Grupo Financiero en su intento por capitalizarse y lograr fortalecerse, lamentablemente la quiebra era inminente, finalmente el 10 de junio de 1999 el Grupo decide suspender la cotización de sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores debido a la volatilidad en el precio de las acciones y por la fuga de información de su estado real.

El 8 de Julio de 1999 después de que el Consejo de Administración del Grupo Financiero Serfin se reunió y decide no inyectar más dinero al Grupo, se anuncia que el IPAB tomara la dirección del Grupo convirtiéndose en el mayor accionista con el 80% de las acciones y Hong Kong Shanghai Bank con el 20% restante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A partir de una evaluación exhaustiva realizada por una institución experta GP Morgan y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el IPAB decide inyectar al Grupo Financiero la cantidad de 13 millones de pesos, nombrando a un nuevo consejo de administración, convirtiendo al grupo en una de las instituciones financieras más sólidas del país, debido a que sus finanzas están acordes con las reglas internacionales, la inversión del IPAB es temporal pues en un periodo corto de 6 a 8 meses el Grupo deberá de pasar a manos firmes, augurándose que el nuevo dueño debería de ser capital extranjero. Para el 13 de Julio de 1999 ya se han escuchado intereses de Bancos extranjeros por adquirir Banca Serfin sobre todo de Banco Bilbao Vizcaya, Banco Santander, Banorte y Hong Kong Shanghai Bank. Finalmente el 08 de mayo del 2000 gana la licitación Banco Santander Mexicano por su mejor propuesta técnica y económica.

Con fecha del 14 de Septiembre de 2002 se anuncia la integración de Banco Santander Mexicano, S.A. y Banca Serfin, S.A., para dar paso a la creación del Grupo Financiero Santander Serfin. En cuanto a puntos referentes a valores, política de cambio y misión es importante mencionar que no se están refiriendo aquí debido a que la integración de Banco Santander Mexicano y Banca Serfin comenzó hace un par de años, razón por la cuál los criterios en relación a estos puntos ya están homologados.



4.2 PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al llevar a cabo un análisis de los modelos de Desarrollo Organizacional expuestos en el capítulo anterior y una vez conocidas sus ventajas, desventajas y los beneficios ofrecidos a las organizaciones se toma la decisión de aplicar el proceso de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López porque:

- ☞ Es un modelo de origen mexicano conoce las condiciones y necesidades imperantes de nuestro país.
- ☞ Cuenta con la particularidad de ser un proceso de Desarrollo Organizacional sencillo, por otro lado la evolución del proceso no es desgastante.
- ☞ Facilita el cambio tanto en la estructura de la organización, en su tecnología y en las personas que integran el sistema.
- ☞ Consigue que los integrantes de la organización consideren al cambio como cultura de mejoramiento continuo.

Este modelo como ya se había mencionado anteriormente consta de tres pasos esenciales a través de los cuales se logrará tratar el problema o problemas por distintas fases:

- ☞ Recolección y Análisis de la Información.
- ☞ Diagnostico y Planeación.
- ☞ Ejecución.



En el primer paso del modelo de Desarrollo Organizacional de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López se llevara a cabo la recolección de la información de la entidad, echo lo anterior se contara con una visión completa del Grupo Financiero Santander Serfin y de la sucursal "SS".

En la recolección de información se debe de buscar información que nos ayude a conocer acerca de los antecedentes de la organización, sus orígenes, la estructura que la conforma, las tendencias de crecimiento, estadísticas en cuanto a su rentabilidad y datos que nos acerquen a la realidad del Grupo Financiero. Se debe de considerar todo tipo de información que nos ayude a llevar a cabo un cuidadoso análisis de la situación actual en la sucursal.

Una vez conocidos los antecedentes de la entidad financiera y analizados se puede continuar con el segundo paso del modelo de Desarrollo Organizacional, aquí se deberá de emitir un diagnostico explicando las causas de los comportamientos y de las actitudes que se suscitan dentro de la organización, es importante que en esta parte del proceso de Desarrollo Organizacional se realice un diagnostico objetivo de la situación en la organización ya que de él depende la planeación correcta de las acciones correctivas encaminadas a la optimización del funcionamiento de la sucursal "SS".

Finalmente en el ultimo paso se aplicara todo lo propuesto en el paso anterior, aquí es importante contar con la observación para saber si lo planeado anteriormente esta reeditando en beneficios para la organización.

Es importante mencionar que este trabajo se desarrollo conforme al estudio y análisis de diversas propuestas, modelos, técnicas e intervenciones dadas a conocer por diferentes autores que han aportado sus conocimientos para la optimización de funciones en las organizaciones.



4.3 IMPLEMENTACION DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para poder llevar a cabo el modelo de Desarrollo Organizacional es necesario realizar la recolección de información disponible en la organización, que permita contar con una visión clara y precisa de la situación actual del Grupo Financiero Santander Serfin, para que una vez conocidos los antecedentes de este se pueda analizar la información recolectada y se emita un veredicto de las medidas a tomar para mejorar la situación dentro de la organización.

Primer Paso (Recolección y Análisis de la Información) *Recolección de la Información*

El sitio en donde se implementara el modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la calidad de los servicios que ofrece a los usuarios será en la unidad de negocios de Banco, específicamente en una de las 924 sucursales que proporcionan servicio a los usuarios en toda la republica mexicana. Actualmente Grupo Financiero Santander Serfin cuenta con diferentes sucursales distribuidas estratégicamente a lo largo de la republica mexicana. Para efectos del presente trabajo el lugar en donde se llevara a cabo el proceso de cambio será conocido como la sucursal "SS". En cuanto a los datos específicos de esta sucursal se presentan en esta recolección de información para contar con más información de la misma.

Razón Social: Grupo Financiero Santander Serfin.

Ubicación: Esta sucursal esta situada en el Distrito Federal.

Giro: Es una institución financiera que ofrece una variedad de servicios y productos financieros.

En cuanto a la recolección de información del Grupo Financiero Santander Serfin ya fue presentada en el punto 4.1 de este capitulo en el cuál se detalla cuidadosamente los antecedentes de la institución, mismos que servirán para llevar a cabo un correcto análisis de la información recolectada.



Análisis de la Información

Esta sucursal como integrante de la red de sucursales Santander Serfin ha contado a partir su apertura con diferentes cambios, el ultimo de ellos hace apenas unos meses (la fusión entre Banco Santander Mexicano, S.A. de C.V. y Banca Serfin, S.A.), enfrentando factores que evitan alcanzar la máxima eficiencia dentro de la Sucursal "SS" y ante la falta de homologación de criterios en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios. De los factores que juegan un papel determinante y que evitan el desarrollo del Grupo Financiero Santander Serfin se mencionan a continuación los siguientes:

- ⇒ Costumbres
- ⇒ Comportamientos
- ⇒ Tecnología (plataforma)
- ⇒ Forma de trabajar
- ⇒ Hábitos
- ⇒ Comunicación

El trabajar arduamente para conseguir incrementar la calidad de los servicios en la sucursal "SS" no es una tarea fácil, pues cada uno de los factores expuestos funcionan como agentes que evitan el buen funcionamiento operativo dentro de la sucursal "SS", estos factores actúan como un barrera al cambio que evita el desenvolvimiento del proceso de Desarrollo Organizacional.

Con la recolección de información hecha en este primer paso del modelo de Desarrollo Organizacional se podrá llevar a cabo un análisis de las áreas que componen a la sucursal "SS", pero antes debemos de conocer la situación actual de la sucursal a través de un análisis que se deberá de aplicar a toda la organización, por lo tanto para fines de este trabajo de investigación se presenta a continuación un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas realizado a esta sucursal.



Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas.- Al respecto se detectaron puntos con estas características en la sucursal "SS" de acuerdo al análisis de información llevada a cabo:

- ⇒ El Grupo Financiero Santander Serfin es una de las instituciones bancarias más sólidas e importantes en México.
- ⇒ El trabajo realizado en la sucursal es aceptable a pesar de las divisiones dentro de esta.
- ⇒ Cuentan con una comunicación fluida que se da hacia todas direcciones, gracias a dicha comunicación corporativa se logra el conocimiento de cada uno de los sucesos, noticias, hechos, suposiciones y sentimientos que tiene su origen en la organización.
- ⇒ En cuanto a seguridad cuenta con la suficiente, pensando en el bienestar de los trabajadores de la sucursal y de los usuarios de Banco.
- ⇒ La capacidad de sus integrantes es uno de sus valores.
- ⇒ La atención que brindan a los usuarios es rápida y eficiente.
- ⇒ Los clientes son un elemento de importante relevancia en la organización.

Oportunidades.- Hay muchas situaciones positivas dentro de la sucursal "SS" de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- ⇒ La sucursal "SS" al contar con el respaldo del Grupo Financiero Santander Serfin cuenta con la aceptación de los usuarios de banco.
- ⇒ La unión de estas dos instituciones financieras Banco Santander Mexicano y Banca Serfin logró la creación de un gran Banco.



- ☞ Sus 924 sucursales permitirán dar servicio a todos los usuarios a lo largo de la Republica Mexicana.
- ☞ Cuenta con una comunicación constante y fluida, a través de boletines, publicaciones, carteles, reportajes e Internet.
- ☞ La sucursal "SS" cuenta con el respaldo de Banco Santander Central Hispano.
- ☞ El cumplir con sus obligaciones morales le ayuda a continuar con su objetivo organizacional.
- ☞ Su medio ambiente es un fuerte aliado debido a que cuenta con una buena ubicación además de contar con todos los servicios.
- ☞ Tiene buena ubicación en las calles de la ciudad de México.
- ☞ La seguridad que brinda a sus empleados y trabajadores tendrá un efecto positivo pues además de evitar malas situaciones conseguirá instalarse en el agrado de los usuarios de banco al ver que es una sucursal con magnifica seguridad.

Debilidades.- De acuerdo a la recolección de información hecha se encontró que en la organización existen diferentes tipos de barreras que impiden la optimización de los servicios en la organización, de ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ☞ Existen diferentes bloques de información que evitan que la comunicación sea fluida y constante.
- ☞ Nunca se realizan juntas para dar a conocer a los empleados del Banco de los avances o problemas que existen en la sucursal.
- ☞ El Gerente, Subgerente y Supervisor de Cajas no permiten el flujo de información que puede emanar de los subordinados hacia ellos.



- ☞ Dentro de la sucursal no hay preocupación por el desarrollo de los subordinados.
- ☞ No son tomadas en cuenta las ideas propuestas por los subordinados a favor del mejoramiento de la sucursal "SS".
- ☞ No planean las posibles soluciones que pueden existir a situaciones que ya se han presentado con anterioridad dejando que se improvise frente a los problemas.
- ☞ Nunca se les reconoce a los subordinados sus aciertos, pero cuando existen errores toman como ejemplo lo mal echo.
- ☞ La motivación en esta sucursal no es llevada a cabo por la administración.
- ☞ Los programas de incentivos del Grupo son interesantes pero debido a la administración y supervisión de la sucursal nunca son alcanzados.
- ☞ El no preocuparse por ayudar al desarrollo de los subordinados crea resentimientos y desmotivación.
- ☞ Crea inestabilidad emocional y desmotivación la falta de reconocimientos a los logros en el Banco.
- ☞ Se cuenta con el buen trabajo realizado por la dirección general de sucursales en cuanto a manuales de procedimiento, normas y políticas pero debido a la administración de esta sucursal no son llevados a cabo.
- ☞ Debido al tipo de administración dentro de la sucursal los manuales de procedimiento, normas y políticas no son del conocimiento del personal debido a que la información no es comunicada a los integrantes de la sucursal.
- ☞ El personal de la sucursal es considerado como una maquina que únicamente funciona para poder llevar a cabo las actividades en este lugar de trabajo.



- ☞ No son tomados en cuenta las necesidades de las personas, sus sentimientos ni mucho menos los problemas que las aquejan.
- ☞ La supervisión de las actividades en el área de cajas es pobre.
- ☞ Continuamente se juzga al personal de acuerdo a sus características o rasgos en lugar de calificar el desempeño de su trabajo y acciones en la sucursal.
- ☞ Existe una falta de confianza de las personas de mayor rango hacia los subordinados, por tal motivo no se les delega autoridad ni mucho menos responsabilidades.
- ☞ Lo empleados sienten cierto rencor hacia la administración de la sucursal y también al Grupo Financiero, pues ante tales situaciones de trabajo piensan que el problema es originado por el Grupo.
- ☞ Ante las situaciones de trabajo existe cierta deslealtad hacia la institución.
- ☞ No se hace una evaluación de los niveles de desempeño individual.
- ☞ No existe orden ni control en las operaciones llevadas a cabo.
- ☞ La imagen que esta sucursal ofrece en particular al usuario es de poca unión.

Amenazas.- De las características halladas en cuanto a este aspecto se pueden apuntar los siguientes comentarios:

- ☞ El buen trabajo realizado por otras instituciones bancarias representa un problema para el Grupo Financiero Santander Serfin. Con esta acción los usuarios de Banco tendrán la preferencia de la competencia.
- ☞ La falta de atención hacia las ideas originadas por el personal de la sucursal pueden constituir miles de oportunidades que no serán explotadas.



IMPLEMENTACION DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- El contar con un ambiente de armonía será percibido por los clientes quienes buscaran otras opciones de inversión.
- La incorrecta administración de las operaciones logra un descontrol total en la sucursal.
- La mala imagen que la sucursal brinde a los usuarios de banco provocara también que los usuarios de banco busquen otras opciones financieras.

El análisis echo con anterioridad sirve de base para poder conocer de manera general los puntos positivos y negativos de la sucursal "SS" que ayudan y/o evitan la optimización de los servicios en esta.

Dentro este paso del modelo es necesario conocer las áreas que componen a la sucursal y que estarán directamente involucradas en el proceso de Desarrollo Organizacional, para que posteriormente podamos conocer por separado la situación de cada una de ellas y de esta manera elaborar un análisis de la información recabada con anterioridad.

Las áreas integrantes la sucursal "SS" que estarán involucradas en el proceso son las siguientes:

- A) *Gerencia*
- B) *Subgerencia*
- C) *Ejecutivos*
- D) *Supervisión*
- E) *Cajas*

El implementar un proceso de cambio en las sucursales del Grupo Financiero Santander Serfin es una necesidad imperante debido a los constantes cambios que se están presentando y ante la falta de seguimiento de los programas de calidad. Este proceso busca proporcionar una asesoría educativa que permitirá cambiar comportamientos y estructuras, de esta manera se asimilaran las nuevas tecnologías que buscan elevar la practica de la calidad en el servicio proporcionado a los usuarios de banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



En cuanto a las áreas involucradas en el proceso de cambio de la sucursal "SS" es importante mencionar que han existido situaciones que evitan el cumplimiento del objetivo planeado de acuerdo a las políticas del Grupo Financiero Santander Serfin, en relación a estas se puede apuntar lo siguiente:

A) Gerencia

Situación: El gerente de la sucursal "SS" es una persona de edad considerable (55 años) que ha trabajado en el Banco durante 15 años, sigue al pie de la letra las normas y políticas implementadas, en ocasiones estas normas y políticas son aplicadas a su conveniencia, una característica negativa que lo distingue es su falta de confianza en sus subordinados, por tal motivo no considera importante las ideas ni mucho menos las opiniones de las personas que integran la sucursal "SS".

El Gerente de esta sucursal piensa que las personas deben de cumplir con la labor para la cuál fueron contratados sin contemplar que ellos pueden ser sus grandes aliados para la captación de propuestas e ideas en busca de mejorar la forma de trabajo de la sucursal "SS" y por ende del Grupo Financiero, optimizando la fuerza laboral en la organización. Jamás ha tenido interés en acercarse a sus colaboradores y conocer un poco más de sus ideas ni de sus inquietudes.

Esta persona trabaja en la entidad financiera por necesidad, por lo cuál se ha olvidado de la satisfacción que causa el trabajo que desempeña. En cuanto a la comunicación que ejerce esta persona hacia todas direcciones es poco fluida o nula, únicamente se emplea la comunicación para la atención a clientes.

En cuanto a los errores cometidos por algún miembro de la sucursal siempre son dados a conocer a todos los miembros de la entidad, pues al aplicar algún tipo de sanción los utiliza como ejemplo para que ninguna otra persona los vuelva a cometer. En cuanto a los aciertos y logros individuales o grupales nunca son dados a conocer y mucho menos son reconocidos.



B) Subgerencia

Situación: El Subgerente de la organización se caracteriza por ser una persona conciente de las necesidades básicas que tienen los empleados de la sucursal, conoce perfectamente del funcionamiento de las mismas debido a que el comenzó a prestar sus servicios en el Grupo Financiero hace seis años. Su principal debilidad es la falta de experiencia, pues tiene poco tiempo de haber sido ascendido a este nivel además de tener pocos meses de haber sido ubicado en esta sucursal, ante su falta de experiencia procura evadir responsabilidades y delegar funciones excesivamente, no es constante en el seguimiento de objetivos planteados por la sucursal "SS", es una persona que esta conciente de la situación que existe entre el Gerente y los empleados en la sucursal pero generalmente nunca hace nada por remediar la situación pues carece de valor para comentarlo con el Gerente. Finalmente se encontró que esta persona ama su trabajo y desde luego al Grupo Financiero pero lamentablemente siempre trata de conseguir beneficios para el mismo, no esta conciente que la labor en equipo puede redituár en mayores beneficios para todos.

C) Ejecutivos

Situación: En la sucursal hay dos personas que prestan sus servicios, han trabajado en esta sucursal durante mucho tiempo, por lo cuál se han convertido en grandes amigos, entre ellos existe un compañerismo muy notorio que les a ayudado a enfrentar adversidades en cuanto a problema de trabajo.

La situación que impera con estas personas es que ambas no tienen ni el menor interés en cooperar con el equipo de trabajo, ni mucho menos generar ideas que reditúen en el mejoramiento de la sucursal "SS", gran parte de culpa por esta forma de pensar la tiene el Gerente de la sucursal, pues los a desalentado a continuar con propuestas e ideas planteadas con anterioridad. Ante esta situación asumen una actitud de indiferencia y a pesar de esto siempre cumplen correctamente con su trabajo brindando buena calidad en el servicio a los usuarios del Banco.

Ellos creen que la sucursal estaría en mejores condiciones si el Gerente de esta sucursal no estuviera al mando de ella. Es importante mencionar que ellos sostienen buena relación con los demás integrantes de la sucursal, excepto con el Gerente de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



D) Supervisión

Situación: En cuanto al supervisor de la sucursal es una persona joven y dinámica que disfruta de su trabajo y diariamente cumple gustoso con su labor dentro de la sucursal "SS", él piensa que los clientes deben de ser tratados con amabilidad y respeto pues gracias a la preferencia de ellos es como los integrantes de la sucursal "SS" tienen la oportunidad de prestar sus servicios, por tal motivo el trato a ellos debe ser mejorable.

Un problema muy notorio en esta persona es que al tratar de conseguir que los clientes guarden fidelidad al Grupo Financiero a través de los servicios que ofrece la institución, lo hace no importando el sentir de sus subordinados (los cajeros), esta situación es muy grave pues en su afán de conseguir la eficiencia y la calidad del servicio se olvida de las necesidades de sus subordinados orillándolos a condiciones de trabajo excesivas.

En cuanto a la relación laboral que existe con los demás integrantes de la sucursal se califica como buena, es decir que la comunicación ejercida con el Gerente, el Subgerente y los Ejecutivos de cuenta es constante.

E) Calas

Situación: En esta área de servicios hay ocho personas encargadas de atender las operaciones financieras de los usuarios del Banco, todos ellos son gente joven que no excede los veinticinco años, ellos guardan cierto rencor y resentimiento en contra del Gerente, del Subgerente y del Supervisor de la sucursal, por ende su rencor lo hacen extensivo al Grupo Financiero Santander Serfin.

Ellos opinan que tienen necesidades que no han sido cubiertas, entre estas se encuentra la necesidad de comunicación, que en varias ocasiones no les ha sido permitida entre ellos mismos y mucho menos hacia sus mandos superiores. Otra necesidad que no ha sido satisfecha es la de crecimiento debido a que no hay promociones para los empleados a manera de poder ocupar mejores puestos en el Grupo Financiero Santander Serfin.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Es una área con un alto índice de rotación de personal pues al no sentir estabilidad y buenas condiciones de trabajo los cajeros buscan otras opciones. En cuanto a la relación que existe entre ellos como compañeros de área se ha visto deteriorada precisamente por el impedimento que tienen para poder comunicarse (disposición de la gerencia). En cuanto a su labor en el trabajo es importante mencionar que generalmente no es conseguida la productividad establecida en la sucursal. Se puede percibir que al estar a disgusto con la situación actual no llevan a cabo sus labores, originando problemas entre ellos mismos, hacia otras áreas y ofreciendo una mala calidad en el servicio a los usuarios de la sucursal.

Cada uno de los puntos tratados en el análisis de la información evitan la optimización de las operaciones y la prosperidad en la sucursal "SS" que ciertamente no es una situación que el Grupo Financiero Santander Serfin quisiera llevar a cabo y que va en contra de la ideología del Grupo así como también de sus políticas.

Segundo Paso (Diagnostico y Planeación)

Diagnostico

Una vez llevado a cabo el análisis dentro de las áreas involucradas en el proceso de Desarrollo Organizacional se puede emitir un diagnostico de la información analizada:

A) Gerencia

Diagnostico: De acuerdo a las situaciones tratadas en el análisis de la información a continuación se presenta el diagnostico realizado a esta área.

- ☞ Con este tipo de administración ejercida por parte de la gerencia de esta sucursal se logra únicamente la desconfianza entre los empleados y también de los usuarios de Banco.
- ☞ Se crea un malestar entre las personas que únicamente trabajarán por cumplir con un horario de trabajo y con sus responsabilidades sin preocuparse por mejorar las condiciones de trabajo en la sucursal.



- ☞ La falta canales de comunicación de la gerencia de la sucursal hacia sus otras áreas solo lograra que continué la desintegración de la misma.
- ☞ El ignorar las ideas y propuestas de los trabajadores en la sucursal "SS" incrementara la falta de interés por participar y contribuir a mejorar las condiciones de trabajo.
- ☞ No existirá la necesidad de conseguir objetivos particulares ni generales.
- ☞ Ante la falta de atención evidente en la sucursal los integrantes del sistema continuaran con una baja productividad, pues no estarán motivados para conseguir metas ni objetivos.
- ☞ Uno de sus principales problemas de la gerencia es que únicamente se esta trabajando por trabajar olvidándose de definir objetivos que permitan la integración de los empleados de la sucursal, con esta acción se dará cabida a la labor en equipo enfocándose a las acciones planeadas.
- ☞ Habrá una pérdida de usuarios del banco por la mala atención que la sucursal brinda a los mismos.
- ☞ Se continuara con el alto índice de rotación de personal dentro de la sucursal, específicamente en el área de cajas.
- ☞ Si se llegan a establecen medidas correctivas para solucionar fallas pero no se les da el seguimiento correcto.

B) Subarencia

Diagnostico: El diagnostico elaborado para esta área de acuerdo a la información recolectada en el punto anterior es el siguiente:

- ☞ Se olvida de las funciones que únicamente debe desempeñar.



- ☞ Debido a su falta de carácter no puede conseguir mejorar la situación en la sucursal "SS".
- ☞ Ante su forma de ser y su falta de carácter es una persona que es manejable por el Gerente de la sucursal.
- ☞ La falta de seguimiento en cuanto a los objetivos de la organización provoca el empobrecimiento de logros en la organización.
- ☞ No existe la dirección adecuada para conseguir la interacción de las personas y de esta manera enfocarla a una labor de equipo.
- ☞ Existen problemas originados por divisiones de ideologías, de comportamientos y de formas de trabajo que minimizan la productividad de las personas y que no son tratados correctamente.
- ☞ Delega funciones excesivamente.
- ☞ Es egoísta porque antepone sus necesidades personales a la de los demás logrando el beneficio personal más no el de los integrantes.
- ☞ Al no funcionar como mediador entre el Gerente y los empleados fortalece la falta de unión en la organización y desde luego de comunicación.
- ☞ No ejerce correctamente sus funciones.

C) Ejecutivos

Diagnostico: Para esta área se detectaron situaciones que han contribuido en gran medida a la actual forma de trabajo de la sucursal "SS".

- ☞ Son personas que hacen correctamente su trabajo.



- ☞ Cumplen correctamente con su horario de trabajo pero nunca apoyan a las demás áreas cuando son requeridos, argumentando que terminaron con sus tareas del día en la organización.
- ☞ La comunicación con la gerencia es nula debido a la postura que adopta el Gerente de la sucursal.
- ☞ Están llenos de malos sentimientos en contra del Gerente de la sucursal.
- ☞ Argumentando que tienen malas relaciones laborales con el Gerente de la sucursal, no le reportan el trabajo del día, olvidándose que a pesar de sus diferencias existe una estructura organizacional en la sucursal "SS" que se debe de ser respetada.
- ☞ Por lo tanto administran el control y manejan la situación de los clientes de acuerdo a sus criterio.
- ☞ Cuentan con el espíritu de cambio, pero lo reprimen por estar en desacuerdo con el Gerente de la entidad.

D) Supervisión

Diagnostico: En esta parte del modelo hay diversas situaciones que a continuación se dan a conocer:

- ☞ Esta persona realiza bien su trabajo y considera que la calidad en el servicio es la clave para poder contar con la fidelidad de los usuarios, pero en su intento por lograrlo se olvida de las necesidades de sus subordinados.
- ☞ Al no poder satisfacer las necesidades básicas de los cajeros tiende a perder el control de ellos evitando ofrecer una buena calidad en el servicio.



- ☞ Como no reconoce los logros de las personas que coordina únicamente consigue la insatisfacción de ellos.
- ☞ La productividad de sus subordinados cada día es menor.
- ☞ En esta área los integrantes del sistema están desmoralizados y desmotivados.
- ☞ No se alienta a las personas a opinar para lograr mejoras en la organización.
- ☞ Los programas de incentivos deben de ser más accesibles para que todos puedan ser partícipes de ellos.
- ☞ El estricto control para llevar a cabo las tareas en la organización trae como consecuencia el descontento de los cajeros.

E) Cajeros

Diagnostico: Para el caso de esta área se hacen las siguientes observaciones:

- ☞ Son personas jóvenes que tratan de hacer correctamente su trabajo pese a la falta de apoyo por parte de sus superiores.
- ☞ Hay una gran insatisfacción de esta área hacia las imposiciones de los mandos superiores.
- ☞ Ellos piensan que no son indispensables en la organización debido a la forma como son tratados.
- ☞ No hay comunicación de ellos hacia sus mandos superiores.
- ☞ Debido al alto índice de rotación de personal muchas de las personas son nuevas, con esta acción se esta relegando el desarrollo de experiencia en las actividades desarrolladas.



- ☞ En la sucursal no están concientes de la importancia del trabajo que realiza el cajero.
- ☞ No hay programas de motivación para alentar la labor desarrollada por cada uno de los elementos integrantes, razón por la cuál la productividad en esta área es pobre.
- ☞ Han perdido las ganas de participar y hacer propuestas.

Planeación

En primer término para poder llevar a cabo este paso es necesario definir esta palabra así como conocer los principios sobre los cuales se rige, para lograr que la planeación se lleve a cabo de la mejor manera posible:

La planeación determina por anticipado cuales son los objetivos que deben de cumplirse y la manera de cómo lograr dichos objetivos.

Existe un par de principios sobre los cuales se debe de llevar a cabo la planeación para conseguir que sea exitosa:

- ☞ *Principio de la definición del Objetivo.*- La finalidad de la planeación es determinar quién, como y cuando se alcanzara la idea u objetivo anhelado.⁸⁸
- ☞ *Principio de la flexibilidad de la planeación.*- El planear no tienen como fin el comienzo de la actividad que se pretende llevar a cabo, sino que es permanente y es aplicable tanto a las actividades que no están en funcionamiento como a las que sí lo están. Deben de contar con cierta flexibilidad, debido a que ponerlas en acción puede traer fallas no contempladas que pueden corregirse durante el desarrollo de esta.⁸⁹

Con el antecedente de los principios de la planeación y el diagnostico realizado a cada una de las áreas que componen la organización continuaremos con la planeación sobre la cual se van a tratar

⁸⁸ Chavesano, Idalberto, op cit., p 342

⁸⁹ Ibid



de solucionar los problemas existentes en la sucursal "SS", además de definir las alternativas que ayudaran a lograr los objetivos y metas en la organización. Para poder llevar a cabo dicho fin se respetara la metodología llevada a cabo en este trabajo, pues se ira dando a conocer la planeación estructurada área por área de acuerdo al orden anterior.

Al planear las acciones que se deberán de implementar o cambiar será necesario contar con la supervisión de un agente de cambio pues solamente el con su experiencia y conocimientos en las ciencias del comportamiento logran el cambio deseado a través de las recomendaciones que a continuación se detallan:

A) Gerencia

Planeación: Para la Gerencia de la sucursal "SS" se presentan las siguientes recomendaciones de acuerdo a lo analizado y diagnosticado se requieren:

- ☞ Intervenciones que estén especialmente diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos educando y capacitándolos para incrementar sus habilidades en el liderazgo.
- ☞ Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de equipos de trabajo y del grupo.
- ☞ Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la organización total.

Cabe hacer mención que este tipo de intervenciones estarán a cargo de un agente de cambio o consultor de Desarrollo Organizacional.

- ☞ Se deberán de establecer objetivos enfocados a lograr la integración de los empleados de la sucursal.
- ☞ Contar con un sistema de comunicación adecuado hacia todos lados, es decir:
Comunicación Vertical Ascendente.- Es la que se origina en un nivel jerárquico inferior dirigiéndose a un nivel jerárquico superior (es decir de un subordinado a un jefe).



Comunicación Vertical Descendente.- Es la que se origina en un nivel jerárquico superior y se dirige un nivel jerárquico inferior (es decir de un jefe a un subordinado).

Comunicación Horizontal.- Es la que se da entre las personas de un mismo nivel jerárquico.

- ☞ Se deben de establecer programas de incentivos e impartición de platicas enfocadas a lograr la motivación de los integrantes de la organización.
- ☞ Se debe de fomentar el trabajo y la colaboración en equipo de todos los integrantes del sistema mediante programas que permitan la cooperación.
- ☞ Además de lograr la satisfacción de los usuarios de la sucursal se deben de cubrir las necesidades básicas de los empleados de la sucursal.
- ☞ Se debe de estar abierto a las propuestas y comentarios de los integrantes del sistema pues ellos constituyen un fuerte aliado.
- ☞ El delegar autoridad con niveles jerárquicos subordinados logra la obtención de iniciativas valiosas por parte del personal, además de ideas creativas contribuyendo al desarrollo de la organización.
- ☞ Dar seguimiento a la corrección de errores para que estos no se vuelvan a presentar.
- ☞ Estar abierto a cualquier tipo de crítica para el mejoramiento de sus habilidades gerenciales.

B) Subgerencia

Planeación: Para conseguir el mejoramiento de la operación y el cambio de situaciones adversas en esta área, se recomiendan las siguientes acciones:

- ☞ Intervenciones que estén especialmente diseñadas para mejorar la efectividad de los individuos educándolos y capacitándolos para incrementar sus habilidades de liderazgo.



- ☞ Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de equipos de trabajo.
- ☞ Intervenciones diseñadas para mejorar la efectividad de la organización total.
- ☞ Debe de existir una comunicación constante hacia los integrantes y de estos al Subgerente, solo así existirá la retroalimentación de puntos de vista, opiniones e ideas y que no son desconocidas.
- ☞ Es necesario que cambie su actitud y trabajar en su falta de carácter debido a que son un obstáculo para su desarrollo personal y desde para la organización.
- ☞ Debe de estar consciente que una de sus funciones dentro de la sucursal es la de servir como mediador en la búsqueda de armonía, confianza e integración de los empleados del sistema.
- ☞ Es bueno delegar funciones pero no excesivamente debido a que se pierde el control de las funciones que domina.
- ☞ Por lo tanto es importante hacer una definición de las funciones que le pertenecen y que debe de llevar a cabo y de las que no.
- ☞ Por supuesto no debe de olvidar que es una persona y que es importante el apoyo a sus subordinados.
- ☞ Se deben de considerar los objetivos que se persiguen para posteriormente definir los que se deben de lograr a corto y largo plazo dándoles seguimiento constante para su cumplimiento.

C) Ejecutivos

Planeación: Para el área conformada por los ejecutivos de cuenta se encontró de acuerdo a la recolección y análisis de información que es un área que requiere llevar a cabo las siguientes recomendaciones:



- ☞ Son buenos compañeros de trabajo pero deben de considerar que antes que nada son un equipo de trabajo sobre todo en situaciones de carga de trabajo en donde es conveniente es apoyar a las otras áreas.
- ☞ Deben de tener un acercamiento con el Gerente de la sucursal.
- ☞ Deben de ser más participativos externando ideas y opiniones acerca de las situaciones que pueden ser cambiadas en la organización.
- ☞ Hacer del conocimiento de su Gerente de las situaciones positivas y negativas por las que actualmente pasa esta área.
- ☞ Deben de rendir un reporte semanal de las operaciones llevadas a cabo.

D) Supervisión

Planeación: Entre las acciones necesarias para poder solucionar los problemas que existen en esta área se recomiendan:

- ☞ Debe de existir una planeación adecuada de cada una de las actividades llevadas a cabo.
- ☞ Es importante brindar un servicio de calidad a los usuarios del Banco, pero también es importante considerar a los empleados de la sucursal ya que son pieza fundamental en la organización.
- ☞ Debe de tener la capacidad de motivar a sus subordinados pues de ello depende el logro de una elevada productividad.
- ☞ Aunado a lo anterior se deben de reconocer los logros de los subordinados de forma individual y grupal.



- Los programas de incentivos deben de reestructurarse con la finalidad de poder ser alcanzados por los empleados de la sucursal.
- El obtener bonos e incentivos debe de tener formas más flexibles de ser conseguidos.
- Debe de considerar a su personal subordinado y brindarle un trato profesional y equitativo.

E) Calas

Planeación: Esta área a diferencia de las otras que componen a la sucursal "SS" tiene como característica principal ser la más grande y ante tal situación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se debe de tener una mentalidad abierta a los comentarios, a las criticas que estén directamente vinculadas al aspecto profesional.
- Integrarse como área intercambiando conocimientos y experiencia.
- Al igual que en las otras áreas aquí también se deben de establecer lazos de comunicación internos.
- Se debe de tener una actitud positiva, ser cortés y tener un trato amable ante los usuarios de Banco, esto redundara en una mayor captación de clientes.
- Establecer objetivos personales y grupales.

Tercer Paso (Ejecución)

Ejecución

El principal reto para lograr la aplicación del proceso de Desarrollo Organizacional es la de conseguir la concientización de los integrantes del sistema de que debe de existir un cambio necesario que los ayudara a integrarse como un equipo de trabajo logrando entre muchas cosas el



IMPLEMENTACION DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

bienestar psicosocial y económico de estos, al conseguir dicho bienestar existirá un equilibrio dentro de la sucursal que se verá traducido en una productividad elevada en los puestos de trabajo con una buena calidad en el servicio.

Una vez conseguida la colaboración de cada uno de los integrantes de la sucursal se estará dando un paso muy importante pues se contará con una mentalidad abierta que acepta los cambios enfocados a la optimización de las operaciones en la sucursal.

Para que la sucursal logre un desarrollo pleno y consiga alcanzar la excelencia en cada una de las actividades realizadas es conveniente contar con la asesoría de un experto en el área de Desarrollo Organizacional que enseñe a los integrantes del sistema a través de sus habilidades, experiencia y conocimientos en las ciencias del comportamiento las mejores alternativas para alcanzar sus objetivos.

Las soluciones propuestas a la problemática que presenta la sucursal "SS" en este trabajo brindaran resultados positivos no de forma inmediata, sino con el paso del tiempo se podrá observar individualmente la mejora de cada una de las áreas involucradas en el proceso de cambio.

Algo muy importante que se debe de considerar es que el Desarrollo Organizacional no es un instrumento mágico que ayudara a resolver los problemas de la sucursal "SS", pues requiere de la constancia, dedicación y sobre todo de la cooperación de cada uno de los empleados de la sucursal para poder obtener resultados alentadores en un periodo de tiempo mínimo de ocho meses.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



BENEFICIOS

El poner en marcha el modelo de Desarrollo Organizacional materia de este trabajo ofrece una serie de beneficios que al inicio del proceso de cambio fueron establecidos como objetivos necesarios para lograr la optimización de resultados en la empresa, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ☞ Se obtiene un mayor control administrativo y operativo de las actividades realizadas, de funciones y programas que se llevan a cabo en la sucursal "SS".
- ☞ Las personas consideran al trabajo en equipo como una cultura dentro de la organización.
- ☞ El compromiso personal por esforzarse en las actividades diarias y vencer nuevos retos es constante, debido a la nueva mentalidad de las personas.
- ☞ La comunicación que se practica en la organización es fluida y efectiva.
- ☞ Se eliminaron las barreras que limitan y evitan la comunicación entre los integrantes del sistema.
- ☞ Hay una correcta comunicación entre los empleados de la sucursal y los usuarios del banco, de igual manera la comunicación se ve fortalecida de los usuarios de banco hacia los integrantes de la sucursal "SS".
- ☞ Existe una mayor responsabilidad y compromiso por las tareas asignadas a cada uno de los elementos del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ Hay un cambio en cuanto a la actitud de los trabajadores, debido a que ahora ya existen programas que buscan y consiguen la motivación de los trabajadores en la sucursal "SS", con ello se lograra que los empleados incrementen la calidad de las tareas realizadas.
- ☞ La actitud de los trabajadores de la sucursal se ve fortalecida al saber que sus ideas, pensamientos y propuestas son tomadas en cuenta.
- ☞ La captación de ideas propuestas por los elementos de la organización se vera traducida en posibilidades de desarrollo para los integrantes de la sucursal "SS" y desde luego para el Grupo Financiero.
- ☞ Las funciones de cada uno de los integrantes de la sucursal "SS" están bien definidas, evitando con ello la duplicidad de funciones.
- ☞ El ambiente laboral en sucursal es cordial y agradable.
- ☞ Hay una mejor supervisión, control y coordinación de las actividades realizadas en la sucursal.
- ☞ La calidad del servicio proporcionado en la sucursal es optimo.
- ☞ La organización ahora es más fuerte para enfrentar los cambios constantes.
- ☞ Se puede ver que existe un incremento en la productividad.
- ☞ Se aprovecha al máximo cada uno de los recursos con los que cuenta la sucursal "SS", logrando con esta acción minimizar los costos de las operaciones llevadas a cabo.
- ☞ A partir de la implementación de este modelo se lograron mayores utilidades.
- ☞ Se mejoró el desempeño laboral logrando con ello un incremento en la productividad, y alcanzando metas establecidas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- ☞ Las personas en la organización están satisfechas y orgullosas del pertenecer a una organización que los valora y los considera.
- ☞ Mejoran las relaciones de grupos e interpersonales.
- ☞ Se adopto una nueva cultura organizacional enfocada a la excelencia de las actividades y de los servicios que proporciona la sucursal "SS".
- ☞ Se logra la interrelación de la tecnología utilizada y las personas de la organización.

Al aplicar cada una de las recomendaciones echas en la planeación de este trabajo se consiguen resultados positivos en cada una de las áreas involucradas en el proceso de cambio de la sucursal "SS", al mismo tiempo los objetivos trazados por el Grupo Financiero Santander Serfin tienen la continuidad requerida y son cumplidos en su totalidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CONCLUSIONES

De acuerdo al presente trabajo de investigación, se puede ver que la hipótesis planteada que a la letra dice "Si una institución financiera no cuenta con un modelo de Desarrollo Organizacional que le ayude a elevar la calidad de los servicios que proporciona a sus usuarios, entonces existirá un rezago en cuanto a la calidad de los servicios que la institución ofrece, volviéndose poco competitiva por la falta de captación de clientes insatisfechos por los servicios recibidos", ha sido comprobada dado que como advertimos a través del modelo propuesto se pudieron obtener resultados alentadores ya citados en el punto anterior, a manera general se puede decir que los siguientes engloban todos los beneficios conseguidos:

- La calidad en los servicios que ofrece actualmente la institución han sido mejorados de manera notable.
- Existe una comunicación con mayor fluidez hacia todas direcciones.
- Con la aplicación de este modelo de Desarrollo Organizacional se están aprovechando al máximo cada uno de los recursos con los que cuentan la sucursal "SS".

Es importante mencionar que para continuar con los buenos resultados es necesario el compromiso de las partes involucradas en el proceso y por supuesto de la alta dirección, debido a que de ellos dependerá la aceptación del mismo, por otro lado se debe de dar seguimiento a cada una de las acciones contempladas en el proceso de cambio siempre bajo la atención de un agente de cambio, para este fin es importante la dirección y el control que se le proporcione a este modelo.

El proceso de Desarrollo Organizacional esta contemplado para que continúe brindando resultados a largo plazo El cambio en este caso fue planificado y gracias al éxito del mismo se pudieron introducir nuevos comportamientos, estructuras y tecnologías con el propósito de poder combatir problemas y retos que existían en la organización. Sin embargo es recomendable que los resultados



obtenidos en cada una de las áreas involucradas, sean evaluados y comparados contra los resultados esperados, para que de esta manera se puede tener una percepción de las variaciones sufridas al momento y en base a ello tomar las decisiones pertinentes para continuar con el proceso de Desarrollo Organizacional en la sucursal "SS" a fin de conseguir los resultados esperados.

Sin embargo y pese a todo este planteamiento ideal de un proceso de Desarrollo Organizacional que lejos de parecer imposible de ejecutarse se plantea como una necesidad factible en toda empresa no solo bancaria sino de cualquier ramo para subsistir a cambios repentinos del medio ambiente, hoy en día, se considera que uno de los problemas más graves que originan el cierre continuo de operaciones en las organizaciones esta vinculado a la falta de información de los directivos para combatir situaciones que son desconocidas para los ellos, otro problema es la de toma de decisión ante una situación difícil por parte de los mismos directivos de las empresas, pues saben de la situación y de las posibles mejoras pero no toman las decisión adecuada en busca de la solución a los problemas existentes. Los niveles de participación por parte de los subordinados son considerados también como un factor determinante que limita el proceso del Desarrollo Organizacional cuando los empleados de la organización están renuentes a no querer tomar parte en el proceso por diferentes factores.

Se habla mucho de cambio en nuestros tiempos, un ejemplo de ello es el creciente proceso de contratación de personal a través de Outsourcing que para las empresas es ciertamente una maravilla pues ellos ya no son los encargados de administrar al personal que esta trabajando bajo su administración, la realidad es que a través de este proceso los perjudicados son las personas que trabajan bajo la dirección de las empresas pero realmente están contratados por una tercera empresa, de esta manera los sueldos, prestaciones, utilidades y antigüedad de los trabajadores son mínimas y en ocasiones nulas. Ante lo expuesto se considera que este es un factor de orden motivacional que afecta el bienestar de las personas contratadas a través de este proceso de Outsourcing, a larga se podrá ver un decremento de las funciones llevadas a cabo por estas personas en las organizaciones, debido a que ya tuvieron la oportunidad de constatar que las condiciones bajo las cuales se les contrato no se comparan con las de los empleados de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Para este trabajo de investigación se considera que la previsión de sucesos en las organizaciones es una característica determinante y fundamental, la cuál debe estar correctamente desarrollada por los directivos de las empresas a fin de detectar cambios del entorno en donde se desenvuelven las entidades, con esta acción se podrán evitar situaciones que estén fuera de nuestro alcance y de una correcta solución.

Para concluir se puede mencionar que el Desarrollo Organizacional es un fuerte aliado para hacer frente a problemas que involucran a los componentes de la organización, y que gracias a esta intervención se pueden mejorar problemas de comunicación, comportamiento, actitudes, cultura, etc., a través de estas intervenciones se busca la optimización de las operaciones realizadas y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFÍA****LI) LIBROS DE TEXTO.**

ACHILLES, Fernando. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, México. Limusa Editores. 1996.

ARGYRIS, Chris. La dirección y el Desarrollo Organizacional, Buenos Aires. Editorial El Ateneo. 1983.

ARIAS, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Editorial Trillas. 1974.

AUDIRAC, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas. 1994.

BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, México. Editorial Fondo Educativo Interamericano. 1973.

BENNIS, Warren. Desarrollo Organizacional. Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas, Fondo Educativo Interamericano. 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1998.

E. KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones (Un enfoque de Sistemas), McGraw-Hill. 1976.

FERRER, Pérez. Guía Práctica Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas. 1976.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 1998.

GREINER, Larry E. Poder y Desarrollo Organizacional: la movilización del poder para implantar el cambio. México. Sistemas técnicos de edición, 1990.

HALL, Richard. Organizaciones Estructura y Proceso. Prentice-Hall Internacional, 1979.

HERSEY, Paul. Administración del Comportamiento Organizacional Liderazgo Situacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

L-FRENCH, Wendell. Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

MARGULIES, Newton. Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y Tecnología. Editorial Diana. 1974.

M. FULMER, Robert. Introducción a la Teoría y la Práctica en los Negocios Modernos. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1983.

MEGGINSON, León. Administración (Conceptos y Aplicaciones). Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1998.

R. HAMPTON, David. Administración. McGraw-Hill. 1989.

STEPHEN, Michael. Técnicas para el Cambio Organizacional. McGraw-Hill. 1981.

ZORRILLA, Santiago. Guía para Elaborar la Tesis. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1992.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



☐ TESIS:

GONZALEZ, Sandra. Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva. Tesis de maestría. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. México 2001.

☐ APUNTES:

GONZALEZ, Sandra. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1999.

☐ INTERNET:

<http://www.gruposantander.com>
<http://www.gestiopolis.com>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN