

2ej 156



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA APLICABLE A LA BANCA MULTIPLE

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

Norma Patricia Noriega Soria

E N C O L A B O R A C I O N

Jesús Gerardo Martínez Méndez

Director del Seminario: L.A. Raúl Ramírez Cruz

México, D. F.

1981



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.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE.

I N D I C E

CAPITULO I	PAGINA
* INTRODUCCION	1
* DEFINICIONES	3
* CLASIFICACION DE OBJETIVOS	10
* EFECTIVIDAD EN LAS ESTRATEGIAS	13
* FORMAS DE TENDER AL LOGRO DE RESULTADOS	26
CAPITULO II	
* APLICACION DE CAMBIOS	29
* FASES DEL CAMBIO	35
* EL SENTIDO CONSTRUCTIVO DE LOS CAMBIOS	37
* RESISTENCIA AL CAMBIO	43
* METODOS PARA ACEPTACION DE CAMBIOS	50
CAPITULO III	
* AMPLITUD DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL	69
* EFECTIVIDAD DE LA MOTIVACION	75
* PRUEBA DE INTRODUCCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	101
* CONDICIONES PARA EL EXITO	109
* CAUSAS QUE PROVOCAN FRACASO	113
CAPITULO IV	
* INFLUENCIA DEL DESARROLLO DE LA BANCA EN MEXICO	116
* TRAYECTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA BANCA	129

* ESTRATEGIA APLICADA A LA BANCA MULTIPLE	133
* ACOPLAMIENTO Y ENSAMBLE AL SISTEMA	162

CAPITULO V

* EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COMO AGENTE DE CAMBIO	176
* DINAMICA Y REDUCCION DE TRABAS PARA EL CAMBIO	183
* VIGILANCIA Y MANTENIMIENTO DEL NUEVO SISTEMA	185

CAPITULO I

* INTRODUCCION

* DEFINICIONES

* CALSIFICACION DE OBJETIVOS

* EFECTIVIDAD EN LAS ESTRATEGIAS

* FORMAS DE TENDER AL LOGRO DE RESULTADOS

1

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

INTRODUCCION

Los hombres son la constitución de toda organización, pues todo y más, se hace a través de la gente.

En una industria petrolera, el principal recurso aparentemente es el petróleo, pero en la industrialización interviene forzosamente el hombre, que es quien crea y da movimiento a las máquinas.

En una institución de crédito el principal activo es el recurso humano; esto quiere decir que las estructuras departamentales están definidas en base a la gente, mismo que forma el clima, el ambiente y a la empresa en general. Hoy más que nunca es sumamente importante mejorar el nivel de servicio y productividad, pensando en una organización donde los grupos estén bien integrados y el rendimiento general supere el total de los rendimientos individuales, mediante la comunicación e intercambio del conocimiento, aprovechando todo el grupo las experiencias y capacidades de cada individuo, resolviendo así los problemas con un máximo de confianza y seguridad, pues el gran desarrollo que ha tenido la Banca en nuestro país exige para su buen funcionamiento la

correcta aplicación de técnicas, sistemas y procedimientos que permitan su ubicación en el marco económico, nacional e internacional, impidiendo así ser alcanzadas por la obsolescencia y caer en el burocratismo, ya que no está en juego una persona o una sociedad sino toda la nación.

Por tal motivo con la elaboración de este trabajo se pretende aportar un punto de vista enfocado a la problemática del cambio, y es tarea del administrador moderno dirigir las empresas de hoy y de mañana tratando de maximizar la satisfacción y el rendimiento de los recursos humanos, -- convirtiendo el trabajo en algo significativo.

El Desarrollo Organizacional resulta ser un buen principio que nos auxiliará en dicha tarea, sin embargo debemos tomar en cuenta algunos criterios y precauciones, para combatir los casos que presenten actitud de resistencia, -- mismos que se verán disminuidos a medida que se aplica esta estrategia para el logro de una adecuada conciliación -- de los intereses.

* DEFINICIONES

Empezamos por dar la definición de la que es Administración, ya que es la base de nuestro estudio y el punto de partida para la estructuración de todas las conceptos que trataremos.

Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (1). A pesar de haber pasado tantos años de la época en que Fayol escribió su obra, se denota la sensibilidad que le hacía ver a la Administración como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales "la función administrativa no actúa más que sobre el personal" Fayol empleó con preferencia la palabra principios despojándola de toda idea de rigidez.

Las principios administrativas que propuso Fayol son los siguientes:

- A) Principio de La División del Trabajo
- B) Principios de la Autoridad-Responsabilidad
- C) Principio de la Disciplina
- D) Principia de Unidad de Mando
- E) Principio de la Unidad de Dirección

1.- Adalberto Rios Szalay/Andrés Paniagua Aduna "Orígenes y Perspectivas de la Administración". La Corriente Científica de Henry Fayol. Pre-Edición Privada.

- F) Principio de la subordinación del Interés particular al -- interés General.
- G) Principio de la Remuneración del Personal.
- H) Principio de la Centralización
- I) Principio de la jerarquía
- J) Principio del Orden
- K) Principio de la Equidad
- L) Principio de la estabilidad del Personal
- M) Principio de la Iniciativa
- N) Principio de la Unión del Personal

Otro de los trabajos de Fayol fue encaminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los Administradores. El mismo lo divide en seis grandes factores:

- 1.- Cualidades físicas: dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad.
- 2.- Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
- 3.- Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, -- dignidad.
- 4.- Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- 5.- Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a

la función ya sea técnica, comercial financiera, administrativa, etc.

6.- Experiencia: conocimiento que deriva la práctica de -- los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

La teoría X de Douglas McGregor como él llama a la vieja concepción que se tenía de la naturaleza del hombre y del trabajo que proviene desde que Adán fue arrojado del Paraíso. (Ganarás el pan con el sudor de tu frente).

Al trabajo desde entonces se le ha considerado como un castigo, o un mal necesario. La naturaleza del hombre rechaza el trabajo y de acuerdo con este principio hemos -- creado nuestras estructuras pensando que puesto que al hombre no le gusta el trabajo, debemos controlarlo, disciplinarlo, no darle responsabilidades, etc.

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

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

forme, el hombre X.

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

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

A continuación enfocándonos ya al Desarrollo Organizacional citaremos las definiciones más adecuadas a nuestro juicio.

Peter Watkins Sandoval dice que es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución - coincidente de objetivos generales de una organización con las metas particulares de los individuos que la integran (2).

W.G. Bennis, define al Desarrollo Organizacional:

2.- Fernando Arias Galicia, "Administración de R.H." Cap. 17, Proceso de D.O. Peter Watkins Sandoval. Editorial -- Trillas.

"Es una respuesta al cambio, compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginosa del cambio mismo".(3).

R. Beckhard considera que el Desarrollo Organizacional:

"Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta Gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las Ciencias del Comportamiento".(4)

Margulies y P. Raia, consideran brevemente el Desarrollo Organizacional como un "Conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos, agregando que es un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos". (5)

3.- W.G. Benis, "Desarrollo Organizacional", su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, Edit. Fondo Educativo Interamericano.

4.- R. Beckhard, "Desarrollo Organizacional". Estrategias y modelos, Edit. Fondo Educativo Interamericano.

5.- Newton Margulies/Anthony P. Raia, "Desarrollo Organizacional", valores, proceso y tecnología. Primera parte (introducción), Edit. Diana.

Recopilando ahora que el Desarrollo Organizacional - es una respuesta al cambio, estrategia educativa encaminada a cambiar actitudes, estilos de mando, valores, estructuras, mercados y oportunidades, así como también está diseñado para que una organización logre fácilmente sus objetivos, libres de fricciones y conflictos optimizando la relación humana y que es un esfuerzo planeado porque requiere de un diagnóstico sistemático de la organización y el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento. Observemos lo que los autores tienden a definir en común.

El Desarrollo Organizacional:

- * **Desarrolla Organizaciones eficientes**
- * **Planea cambios de manera ordenada**
- * **Requiere de agentes de cambio**
- * **Toma como unidad de organización al grupo**
- * **Utiliza el rendimiento del grupo al máximo**
- * **Integra los objetivos de la empresa con los individuales**
- * **Ayuda a los grupos a su autodesarrollo**
- * **Hace uso de las ciencias del comportamiento humano**
- * **No olvida los sistemas**
- * **Fija requisitos precisos**

Ahora bien, podemos llegar a una nueva conclusión, - definiéndola en la forma siguiente:

El desarrollo Organizacional, es la conjugación de las

ciencias del comportamiento psiquicosocial y técnicas administrativas, que crean un modo de pensar actualizado mediante el cual se educa a las organizaciones, orientándolas a una integración que tenga como principal objetivo las constantes innovaciones y aceptación de los cambios para la maximización de su desarrollo.

Si ahora observamos todas las definiciones que se han dado, extraeremos la esencia del D.O. y sus principales puntos de apoyo. Para este análisis nos cuestionaremos lo siguiente:

¿De qué se forma?

Las ciencias del comportamiento humano constituyen el factor básico para su estudio y aplicación. Intervienen asimismo las técnicas administrativas que fijan su atención en el grupo, proporcionando a éste la motivación requerida para conciliar los intereses de cada integrante, con los de la empresa.

¿Cómo lo hace?

Primeramente analiza y ordena los factores integrantes de la organización, fijándose los objetivos a lograr, mediante un agente que de marcha al proceso, con la pretensión de lograr el máximo rendimiento de los grupos.

¿Para qué lo hace?

Representa el autodesarrollo intelectual de los grupos

permitiéndoles dar soluciones y tomar decisiones para tener como resultado una organización eficiente.

* CLASIFICACION DE OBJETIVOS

El Desarrollo Organizacional tiene como principal objetivo desarrollar organizaciones eficientes, planea los cambios de una manera ordenada y ve la organización como un medio para lograr a su vez dichos objetivos, integrando los individuales con los generales.

No importando la magnitud de las organizaciones ni el giro a que se dediquen, de cualquier manera en la mente de ejecución de sus dirigentes se encuentra la fijación de objetivos, pues es necesario crearlos para la consecución del óptimo desarrollo.

Existe la clasificación de objetivos, los cuales citaremos en orden de importancia cuantitativa.

a) Individuales:

Generalmente este tipo de objetivos debe proponerse a la parte directiva de la organización.

Aquí deberá existir un diálogo entre uno de los miembros de la organización y su inmediato superior, éste consiste en un cambio de impresiones en el que ambos deberán definir objetivos mejorando procedimientos y estrategia.

b) Por equipo:

Consiste en reuniones periódicas del grupo, en las cuales se traten puntos que emanen de el desempeño de actividades individuales, concernientes a los objetivos comunes, en los que se establecerán por prioridad los puntos más sobresalientes que deberán tratarse en reuniones subsecuentes, sin olvidar que los fines deben concordar con la organización.

c) Generales:

Estos se pueden observar en todas las organizaciones y son los que dan la pauta al uso adecuado del potencial humano, este objetivo puede identificarse total o parcialmente, con los objetivos individuales; pero con frecuencia se opone a algunos de ellos. Así, si el objetivo de los empleados de una empresa es obtener buenos salarios, lograr promociones o adquirir prestigio, el de la empresa podrá ser, prestar un servicio adecuado a la clientela, como base para la obtención de las mayores ganancias posibles, pues bien, a continuación citaremos diez objetivos por medio de los cuales nos ubicaremos en el Desarrollo Organizacional para su estudio y aplicación.

- 1.- Mediante un clima adecuado dentro de la organización se darán mejores soluciones a los conflictos.
- 2.- Eficacia en el desarrollo de las organizaciones.
- 3.- Establecer armonía en los grupos y relaciones inter

personales a todos los niveles que redundarán en el bienestar humano.

- 4.- El personal deberá llegar a una identificación plena con los objetivos de la organización.
- 5.- Adoptar seguridad cada individuo en la toma de decisiones, tanto al controlar como al dirigir.
- 6.- Capacidad suple antigüedad, así como el conocimiento adoptará la autoridad.
- 7.- La solución de los problemas se deberá de ubicar haciendo mancuerna con las fuentes de información.
- 8.- Ampliar los canales de comunicación a fin de que los grupos tengan plena conciencia de lo que ocurre dentro de la organización y que ésto se pueda dar concomitante al desempeño del trabajo y realización de las tareas.
- 9.- Inculcar ante todo la colaboración y desplazar la idea de que la competencia es lo más importante.
- 10.- Abolir las tensiones motivando a los individuos a la participación y contribución para resolver problemas que mantengan el interés común.

Para el logro de estos objetivos es necesario planear intervenciones que se basen en la información de los miembros que constituyen la organización así como para los agentes de cambio.

* EFFECTIVIDAD EN LAS ESTRATEGIAS

Cuando hablamos de estrategia se nos ocurre pensar en un plan a seguir con ciertas normas fijadas, las cuales en su curso llegan a formar la idea o conclusión deseada. Es en esta forma con el Desarrollo Organizacional representa una técnica que viene a satisfacer las necesidades de contar con estrategias que representan las más altas perspectivas, y se coordinan para la consecución de mejores climas organizacionales, desempeños de trabajo, sistemas de comunicación e información, guardando éstos a su vez la debida congruencia con los requerimientos para lograr en un futuro modos de actuar adecuados al sistema.

Cuando en una organización se desea desarrollar una estrategia para mejorar cualquier sistema es necesario llevar a cabo un examen del estado actual de las cosas, en dicho examen es necesaria la observación de dos áreas generales que son:

- a) Un diagnóstico de los subsistemas integrantes de la organización total.

Estos pueden ser equipos naturales, como la alta Gerencia, Departamento de Personal o el grupo de investigación, o pueden ser niveles como la alta Gerencia, o la fuerza de trabajo.

b) Los procesos organizacionales que están efectuándose:

Estos incluyen las comunicaciones, la toma de decisiones, patrones a seguir, relaciones de grupo con áreas comunes, fijación de objetivos, métodos de planeación y manejo de conflictos.

El Desarrollo de equipos:

Las organizaciones logran sus objetivos por medio de los equipos. Estos pueden ser grupos "familiares", o sea un jefe y varios subordinados. Sería como un grupo de compañeros al mismo nivel, como todos los Gerentes de Sucursal o Auditores de una zona determinada, etc.

En toda organización entre los principales objetivos de cambio se encuentra la efectividad en los equipos, a continuación mencionaremos algunas formas que ayudan a lograrla.

Actividades que toman en cuenta los "procesos" del equipo, que comprenden las relaciones laborales, o bien habilidades a desarrollar para dar soluciones y toma de decisiones.

Actividades que enfocan su atención a la realización de tareas, haciendo énfasis en los procedimientos para realizar la acción, o bien planeándola para la fijación de objetivos.

Actividades para crear equipo, en la que se planean --

los esfuerzos de trabajo de grupo a futuro, y utilizan un modelo en el cual interviene la investigación de la acción, y en esta actividad actúan tres procesos:

- Recopilación de información.
- Retroinformación para el equipo.
- Planificación de acción a partir de la retroinformación.

Estos procesos son suigéneris de todas las actividades en la creación de equipos, ya sea enfocados a sus relaciones o a sus tareas de trabajo.

Las actividades de mejora de equipo, por lo general, se llevan a cabo fuera del sitio de trabajo, para que los integrantes se alejen de las presiones diarias.

Las actividades de aprendizaje podrán estar dirigidas al objetivo de trabajar mejor juntos o a la fijación de mejores objetivos.

El equipo aprende a funcionar más eficientemente e imprimiendo sus estilos personales.

Nuevos equipos:

Se da el caso que una nueva unidad de la organización se esté desarrollando, creando un equipo de proyecto, o --- cambio en algún liderato de equipos.

Ahora bien, todo equipo sea cual sea el motivo de su-

integración, constará de las siguientes características:

- a) Confusión en las funciones y relaciones.
- b) Buen entendimiento de los objetivos inmediatos.
- c) Desafío en los proyectos, que exigen capacidad técnica.
- d) Poca atención de los líderes a la relación de nuevos integrantes.

Veamos ahora un modelo efectivo para el desarrollo de nuevos equipos. Consiste en reuniones del equipo lejos del sitio de trabajo máximo dos días. Esto debe llevarse a cabo cuando se inicia la formación del equipo. La reunión básicamente constará de los siguientes elementos:

- a) Programa de actividades, motivos de la creación del grupo, objetivos y tareas a desarrollar.
- b) Clasificación de intereses y deseos de los integrantes en la unificación del esfuerzo cuando ingresan nuevos socios en los grupos, éstos muestran preocupación por la forma de desempeñar su trabajo por las relaciones con los líderes, incertidumbre en su situación a futuro, remuneración,

etc. Aclarando todo lo anterior oportunamente dará como consecuencia los acoplamientos mutuos.

- c) Presentación del líder para dar a conocer o efectuar el ensamble con las demás partes del sistema, estructurar la organización y procedimientos a los que deberá sujetarse.
- d) Participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro.
- e) Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo, como memorándum, sub-proyectos, grupos de trabajo y reuniones -- staff.
- f) Planeación del entrenamiento, -- capacitación y desarrollo para el resto de la organización mediante un programa de inducción integrado y la orientación al comienzo.

zo de la existencia del grupo da como consecuencia grandes resultados.

- g) Arreglos para una reunión de seguimiento.

Equipo de trabajo o familiares.

Algunos de los modelos utilizados en los equipos de trabajo son:

En una de ellos se utiliza la entrevista, el feed back y el proceso de planeación de la acción.

Un consultor o agente de cambio que sea ajeno a la organización, entrevista a los miembros del equipo antes de que tenga efecto la reunión. Se solicita a cada uno de los integrantes responder a una serie de cuestiones como las siguientes:

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

¿Qué obstáculos existen para lograr ésto?

Los resultados de las entrevistas son tabulados y clasificados bajo encabezamientos determinados por el consultor o agente de cambio.

Posteriormente se reunirá el equipo en un sitio que de

ser posible se encuentre alejado de la empresa, y se exponen los datos recopilados de los miembros del equipo.

Después de escucharlos, la tarea primera es complementarlos y establecer prioridades, elaborando una agenda para trabajar la información.

Lo más importante en este proceso es la obtención del mayor número posible de datos. El grupo se enfocará a resolver problemas que puedan tratarse en forma completa en la reunión. Efectúa planes de acción para tratar aquellos temas que necesitan ser manejados por todo el equipo o una parte de éste después de la reunión. Desarrolla los mecanismos para manejar puntos que tienen que ser transferidos a alguna otra parte de la organización.

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

Esta forma de actividad puede enfocarse a la mejora del trabajo del equipo, la fijación de objetivos, mejoramiento de las relaciones de los miembros del equipo o los tres.

Se encuentra determinada en gran parte por la naturaleza de los problemas traídos a discusión durante las entrevistas y en los planteamientos de objetivos de la reunión --

presentados por el líder del grupo.

Otro modelo es el que se utiliza en concepto del grupo no estructurado. El equipo se irá a un lugar alejado, para un seminario o laboratorio unos dos o tres días. Suele llamarse laboratorio por la utilización del método del aprendizaje (produciendo comportamiento en la reunión, examinándolo, generalizando a partir de él y tratando de aplicarlo al marco actual del trabajo).

Este modelo está enfocado más que nada a las relaciones interpersonales y procesos del equipo, como la toma de decisiones, comunicaciones y otras, además se hace notar la planeación de la acción y la conexión de las relaciones con las tareas, presuponiendo que esto se llevará a cabo en otros ambientes.

Equipos funcionales.

Se refiere a que las personas que desempeñan funciones semejantes en diferentes ubicaciones, se reúnan periódicamente para intercambiar información e ideas para elaborar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional. Otra forma es obtener respuestas a preguntas en una carta de cada miembro exponiendo el pensamiento sobre lo que puede hacerse para mejorar el funcionamiento de la organización: que factores consideran que

lo están impidiendo y que orden puede dárseles de importancia a los asuntos pendientes, una vez hecho ésto, se reúnen las cartas y se le dará un tratamiento como si fuera emanado de entrevistas sirviendo de base para elaboración de la agenda.

Relaciones entre grupos.

La efectividad Organizacional, se ve afectada por varios problemas, y uno de los principales resulta ser el desaprovechamiento de energía, pues se gasta en competencia inapropiada, luchas y conflictos entre los grupos que deben preocuparse antes que nada por la unión y colaboración, trabajando siempre en unidad. Se llega a dar el caso en que el lograr un departamento sus fines, provoca la frustración de el logro de los objetivos de otro, ésto sucede frecuentemente, lo cual da lugar a la formación de imágenes negativas de un grado con respecto a otro. Al ocurrir ésto la comunicación tiende a disminuir.

Los empeños de colaboración son pocos y tal situación tiende a perpetuarse a menos que se intervenga para tratar de cambiar la situación de ganar/perder por la situación de ganar/ganar. Se han elaborado diferentes actividades para atacar este tipo de problemas. Una forma que ha dado buenos resultados es la reunión de confrontación.

Estrategia de Planeación de Objetivos.

Una de las principales suposiciones que fundamentan los esfuerzos de Desarrollo Organizacional y gran parte de la estrategia gerencial hoy día, es la necesidad de asegurar que las organizaciones estén siendo dirigidas en función de una correcta planeación y fijación de objetivos a todos los niveles.

Hay muchas actividades de Desarrollo Organizacional diseñadas para facilitar que una entidad entre en acción, siempre y cuando haya sido bien planeada y defina específicamente las relaciones y proyectos, necesarios para alcanzar los objetivos por equipo y no por individuo, pues el equipo constituye una parte esencial del sistema de cuadro "D.O. Grid de Blake y Mouton"; en este sistema el equipo planea específicamente sus objetivos de negocios, sus metas de desarrollo de equipo, prioridades y determina responsabilidades específicas para lograrlas.

Para la fijación sistemática de objetivos de grupo --- existen:

La reunión periódica anual o semestral, precedida de trabajo individual de los miembros relativos a los objetivos del equipo y prioridades, a medida que las van encontrando. Utilizando esta información, el equipo establece sus metas para seis meses o para el año siguiente, define las relacio-

nes de funciones y liderato de los proyectos, necesarios para alcanzar los objetivos.

Estrategia de Fijación de Objetivos de toda la Organización.

Este es un proceso de colaboración, en el que cada unidad de organización tiene alguna capacidad para influir en los objetivos finales.

Esto implica que los recursos apropiados de información, están localizados en todo el organismo y que los objetivos de las unidades influenciarán los de la corporación, con ésto - observamos que se satisface el deseo de un extenso número de miembros de la organización al poder participar en el desarrollo de la corporación y la esperanza de obtener la mejor información. Se ha observado que donde hay compromiso de toda la entidad, sus objetivos tienden a ser más altos y el porcentaje de logro hacia ellos también tiende a ser más alto - que donde se pide a la gente cumplir con objetivos fijados - desde arriba sin tener oportunidad de influir en ellos.

Una estrategia que se puede seguir es: que la gerencia de la sociedad o división fija objetivos de la organización - en cuanto a ganancia, funcionamiento, ventas, crecimiento - organizacional, fuerza laboral, etc. Cada unidad del más - baja al más alto nivel establece independientemente sus propios fines, con el conocimiento del objetivo organizacional

en este momento, pero sin restricción de parte de él. Estas metas de cada unidad se comunican a la parte directiva de la organización, la cual observa entonces las discrepancias entre los objetivos de la corporación y la suma de las entidades. Si hay una diferencia, se anota y se envía nuevamente al sistema un análisis de la incompatibilidad; en seguida se solicita a todas las unidades desarrollar una estrategia para afirmar objetivos y darles congruencia, de esta segunda serie de objetivos, se formulan los definitivos de la corporación.

Requisitos Educativos de los integrantes.

Hay conocimientos y habilidades específicas que son más apropiadas que otras para lograr el tipo de efectividad y bienestar, hacia el que están dirigidos los esfuerzos del Desarrollo Organizacional.

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

1.- Competencia interpersonal.

Esto incluye conocimiento de sí mismo, destrezas de comunicación, habilidad para manejar conflictos y tolerancia de la ambigüedad. Actividades de entretenimiento en

cuadro Grid.

2.- Conocimiento y habilidad de solución de problemas.

Los laboratorios de análisis de decisiones y el cuadro gerencial Grid, tienen el objetivo de aprendizaje en sus programas.

3.- Habilidades en la fijación de objetivos.

Estos son programas específicos que pueden ser utilizados dentro de la compañía para fijación de objetivos individuales de mejoramiento del desempeño y finalidades del equipo.

4.- Habilidades en la planeación.

A esta área se le ha prestado muy poca atención, no existiendo programas formales disponibles.

5.- Entendimiento de los procesos de cambio.

Al respecto existen seminarios que imparten las empresas o bien otro tipo de organizaciones dirigidos a la gerencia o al personal.

6.- Habilidades en el diagnóstico de sistemas.

Hay una gran cantidad de actividades dentro de las organizaciones informales a las que pertenecen miembros de niveles gerenciales que se reúnen regularmente para examinar el estado de los sistemas.

* FORMAS DE TENDER AL LOGRO DE RESULTADOS.

Es conveniente mencionar ahora la ideología que debemos fijar en nuestras mentes al pretender un mejor funcionamiento en nuestra organización. Para ello entrará en nuestro auxilio la explicación de 2 formas básicas que deberán tenerse presentes para la obtención del mejor resultado, -- ellas son:

a) Preventiva Abstracta.- Aquí concentramos nuestro esfuerzo y previsión, fijando exactamente lo que queremos, y las formas características que tenemos pensado alcanzar, previo análisis.

b) Improvisada Real.- Por el contrario en esta forma suponemos que nos acercamos lo más posible a la fijación de los objetivos característica del factor humano, herramienta que emplearemos y la asignación de tareas a realizar, actividades que nos conducen supuestamente a objetivos fijados en forma poco precisa, ya que centramos la atención en lo que ha de hacerse y muy poco en lo que ha de lograrse.

Ninguna de las 2 formas anteriores, podríamos decir -- que son honradas, pues si bien es cierto que resultan ser -- contrarias, la verdad es que son yuxtapuestas, sin importar cual se dé primero, pues ambas son funcionales en el momento adecuado.

Pongamos por ejemplo, un Gerente que está descontento con la salud de su organización y desea avanzar hacia la administración racional, las personas involucradas deben estar dispuestas a trabajar conjuntamente, al menos hasta el punto de comprometerse el uno con el otro. Una vez lograda esta condición y para lograr buenos resultados, el Gerente procederá en la siguiente forma:

- Trabajar con la gente afectada por los cambios específicos propuestos en la organización.
- Tomar en cuenta a todos los que pueden afectar el resultado, fijar un objetivo general tentativo que, se convierta en una meta específica de grupo.
- Preceder al cambio de la calidad de las relaciones. - combatiendo el aislamiento de los individuos, la competencia destructiva y conflictos interpersonales. Para tal efecto el Gerente debe promover las comunicaciones directas y sobre todo dar el ejemplo él mismo.
- Activar la retroinformación para que él a su vez reciba la verdad de los hechos en la forma más real posible, pudiendo así supervisar el progreso de su organización.

Como el crecimiento, el Desarrollo Organizacional es dinámica, no hay un estado final y se pretende que este curso a cada momento adquiera nueva energía y capacidad para

iniciar y reaccionar el cambio. Siendo así como mediante las formas preventiva abstracta e improvisada real aunadas al debido análisis de objetivos se puede tender al mejor lo gro de los resultados en todo tipo de organización.

CAPITULO II

* **APLICACION DE CAMBIOS**

* **FASES DEL CAMBIO**

* **EL SENTIDO CONSTRUCTIVO DE LOS CAMBIOS**

* **RESISTENCIA AL CAMBIO**

* **METODOS PARA ACEPTACION DE CAMBIOS**

* APLICACION DE CAMBIOS.

Los descubrimientos en las ciencias, las mejoras en la tecnología y los cambios en el comportamiento social crean condiciones que pueden tener un efecto vital sobre las organizaciones. Si van a continuar funcionando con efectividad, es esencial que las organizaciones y el personal que las comprenden sean capaces no sólo de adaptarse al cambio sino también de planearlo. Si bien las funciones de administración ha incluido prever y anticiparse a los problemas y requerimientos futuros, el Desarrollo Organizacional enfatiza la necesidad de mejorar las capacidades de una organización poniendo un énfasis especial en el entrenamiento del personal gerencial y de supervisión. Este entrenamiento debe proporcionarles las aptitudes y actividades que los capaciten para ayudar a los subordinados a enfrentarse a las condiciones cambiantes que se presenten en sus organizaciones en una forma que les permita alcanzar un alto nivel de desempeño y ajuste personal.

En una organización los cambios se presentan continuamente con respecto a la estructura, funciones y carga de trabajo, y con respecto al número y tipo de puestos que deben ser dotados de personal. También se están presentando cambios en términos de las calificaciones, capacidades, ac

titudes y conducta del personal para la dotación de estos -- puestos. La mayoría de los cambios necesitan a su vez, de cambios en la colocación de los empleados por medio de r -- transferencias, promociones, degradaciones o, incluso, ceses. Sin embargo, aparte de su naturaleza los cambios de -- colocación deben lograrse a manera de situar al empleado -- mejor capacitado y más necesario, contribuyendo así a su -- ajuste y al funcionamiento efectivo de la organización.

Para realizar un programa adecuado de cambios, es in dispensable iniciar su aplicación en el momento de percibir la necesidad del cambio mismo. lo cual se logra conocer a -- través de las actitudes de las personas que colaboran dentro de la organización así como por su forma de trabajo, ya que son ellos quienes dan la pauta para efectuar la aplicación -- de cambios. A continuación se ennumeran algunas clases de necesidades de cambios que guían hacia un esfuerzo de De -- sarrollo Organizacional (1).

a) La estrategia gerencial.

Actualmente el nivel gerencial de varias organiza -- ciones tratan de encontrar la forma de mejorar la -- estrategia gerencial total, los patrones de comuni-

1.- Beckard "Desarrollo Organizacional: estrategias y mode -- los" Parte 1. Desarrollo Organizacional, cambio planificado del ambiente. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

cación, la toma de decisiones y las diferentes prestaciones.

b) Crear un clima organizacional más consecuente.

Cuando el nivel alto e intermedio de la organización perciba esta necesidad, tanto en los cambios-ambientales como individuales, la organización se encontrará en el momento adecuado para realizar - un esfuerzo de cambio planificado que la satisfaga.

c) Normas culturales.

El programa de Desarrollo Organizacional será apropiado cuando la alta gerencia perciba la necesidad de cambiar el conjunto de valores, a fin de ser más consecuente con los elementos del medio ambiente - que existe en la organización.

d) Estructura y funciones.

En el momento en que la administración toma conciencia de que no está organizada de forma adecuada se hace necesario un esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

e) Colaboración entre grupos.

Cuando la gerencia percibe la competencia no apropiada entre grupos, estará en condiciones de desarrollar un programa que incremente la colaboración intergrupal.

f) Apertura del sistema de comunicaciones.

Para la organización representa un obstáculo la gerencia de información adecuada para la toma de decisiones, por lo que en cuanto la gerencia advierte la escasa comunicación existente, es necesario llevar a cabo un programa de acción, con el fin de evitar tales obstáculos en el sistema de comunicaciones.

g) Mejor planeación.

Al percatarse la gerencia de que la función de planeación no es ejercida eficientemente, debido a la descentralización de dicha función hacia los funcionarios de toda la organización, quienes tienen poco entrenamiento formal de ella, es cuando se puede llevar a cabo el Desarrollo Organizacional para mejorar tanto la planeación como la fijación de objetivos.

h) Afrontar los problemas de las fusiones.

En la actualidad es muy común que las empresas se fusionen por así convenir a sus intereses, originando con ello que una de las empresas sea absorbida por la otra, lo cual puede ocasionar problemas humanos que repercutirían en el bienestar organizacional, por lo que la gerencia debe iniciar un pro

grama planificado afrontando de esta manera el -- problema.

i) Motivación de las fuerzas de trabajo.

Esta necesidad se enfoca hacia el cambio de situaciones de pertenencia psicológica en la fuerza de trabajo para lo cual se requiere de esfuerzos específicos de toda la organización para realizar cambios en las motivaciones de la fuerza de trabajo.

j) Adaptación al nuevo ambiente.

Cuando existen cambios muy radicales o revolucionarios en la organización, es necesario desarrollar un esfuerzo en toda la organización, con el fin de examinar el cambio de ambiente, conocer las consecuencias y definir las formas de afrontar las nuevas situaciones.

El hombre ha tenido que hacer frente al cambio, en alguna forma. En la actualidad, está ocurriendo tan rápidamente, que es un aspecto inquietante, tanto para las personas como para las empresas.

El cambio en sí, es bueno, pero un cambio demasiado rápido, produce un efecto negativo en una organización.

Alvin Toffier, señala y predice, que millones de personas sufrirán del choque repentino con el futuro, al caer víctimas de la enfermedad más amenazante del mañana, que

denomina "el mal del cambio". Que todas las "cosas", son procesos que se desarrollan a distinta velocidad, pero necesitamos un patrón que nos permita comparar los procesos y ese patrón es el Tiempo, el cual se define como: "Los intervalos durante los cuales ocurren los acontecimientos". Define o la Transitoriedad como: "la nueva temporalidad de la vida cotidiana". Implica la velocidad con que cambian --- nuestras relaciones.



CAMBIO



MÉTODOS PASADOS

MÉTODOS FUTUROS

El Cambio Social.- Es una modificación de los papeles asignados y aceptados por los individuos. Este cambio se deja ver cuando se modifican las conductas aceptadas o las actividades y las respuestas que los individuos han acostumbrado a dar frente a las diversas situaciones en que la sociedad los coloca.

* FASES DEL CAMBIO.

Cuando contemplamos el proceso del cambio desde el punto de vista de los conocimientos, sensibilidades y habilidades requeridas por el agente encargado de llevarlo a cabo, la simple secuencia de trastornar, mover y estabilizar nuevamente las cosas puede ampliarse útilmente a una serie más compleja de fases. Hablemos aquí de ocho de éstas.

- 1.- Diagnóstico del problema del sistema-cliente ---
¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
- 2.- Evaluación de la motivación y capacidad del sistema-cliente para cambiarse a sí mismo. Para esto se necesitará saber cual es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio, asimismo observar si es permitido examinar los problemas centrales, y además poder detectar si hay alguna ansiedad por permanecer en el estado actual.
- 3.- Evaluación de las motivaciones y recursos del agente de cambio, de el porque quiere ayudar al cliente, y cuales son los límites prácticos, éticos psicológicos y sociológicos.
- 4.- Establecer y mantener una relación efectiva, al -

- respecto de como lograr un panorama de mutua aceptación y comúnmente comprensible de las responsabilidades del agente de cambio y del cliente en el esfuerzo por resolver sus propios problemas.
- 5.- Escoger el papel adecuado que hará el agente de cambio, ya sea de mediador o de asesor, demostrando o estimulando, mostrando así una realidad más amplia al cliente.
 - 6.- Seleccionar los objetivos adecuados del cambio, de las posibilidades de éste, cuáles son las más importantes, cuál es el primer paso que debe darse en un intento experimental de cambio.
 - 7.- Brindar apoyo y estímulo al cambio de conducta, brindar recompensas para las nuevas actitudes y oportunidad para practicar las nuevas conductas, de acuerdo al cambio con las exigencias de la organización.
 - 8.- Término de la relación de ayuda. Cuándo y cómo el agente de cambio debe dejar al cliente actuar por su propia cuenta.

Estas son fases, no pasos ni etapas cronológicas de un proceso de ayuda. Las fases 1, 2 y 3, pueden tener que reconsiderarse durante el proceso de consulta, supervisión o entrenamiento. Lo mismo con respecto a todas las otras, me

nos quizá la fase 8, que es el término de la relación.

No queremos dar a entender que todos los cambios producto de planes necesariamente sigan un orden consecutivo recorriendo cada una de estas etapas. Es más, por lo general, puede notarse que más de una fase opera simultáneamente con otras. En casi todos los trámites de los cambios, el adelanto se realiza por una especie de movimiento cíclico, que se inicia una y otra vez al resolver un conjunto de problemas y al salir otros a su encuentro; por lo tanto, las diferentes fases se entremezclan y quizá se alcance el objetivo final por un proceso que parezca algo enredado al observador en busca de un orden de sucesión bien definido en el desarrollo. A pesar de eso, hemos descubierto que sirve de ayuda revisar las descripciones de los cambios (en personas grupos, organismos y colectividades), en función del orden sucesivo de las fases.

* EL SENTIDO CONSTRUCTIVO DE LOS CAMBIOS.

La mayoría de las instituciones sociales, incluyendo - las entidades comerciales, han sido el blanco de la revolución social. Las dos décadas de relativa estabilidad industrial, después de la época de la depreciación, trajeron cam---

bios adicionales de tipo evolutivo, siendo el problema básico, la forma de dirigir las empresas.

A través de la historia de toda empresa se han presentado problemas sociales que demandan cambios en toda la organización, siendo uno de los principales factores de cambios, las fallas del nivel gerencial para manejar en forma constructiva las responsabilidades de la empresa con la sociedad, tales responsabilidades se derivan de las leyes que protegen y benefician a los miembros de la organización, - como lo son las referentes a la seguridad e igualdad en las prácticas de empleo, entre otras. Otro factor que demanda el cambio se deriva de los usos de sistemas basados en computadores, retroinformación y sistemas de control los que en la actualidad tienen mucho auge, y que están reemplazando los regímenes autoritarios de la gerencia, afectando con ello - el proceso de toma de decisiones.

Existen otros factores que demandan el cambio, sin embargo resulta importante mencionar que parte del problema radica en la forma de dirigir las empresas, lo cual involucra directamente a la planeación en cuanto a los procesos aplicables de cambio como solución.

El sentido constructivo de los cambios, por lo tanto, - resulta ser la forma en que la dirección de la empresa moderna, enfoca los cambios deseados a través de procesos evolutivos.

lutivos revolucionarios o de desarrollo sistemático.

Los procesos evolutivos del cambio consideran constructivo el supuesto de que si cada problema se trata a medida que se presenta, se logrará un progreso. Este enfoque da por hecho que las modificaciones sensatas que se ajustan a los requisitos de cada nueva situación, conforme se van presentando, dan al desarrollo su dirección y carácter bien definido. Las reacciones de los miembros de la organización ante este enfoque, son pasivas en virtud de que el cambio se realiza paulatinamente.

Los procesos revolucionarios se realizan haciendo uso del poder y la autoridad. Por lo que consecuentemente, se impone en forma radical.

En el desarrollo sistemático, el cambio es diseñado, planeado, ejecutado por los dirigentes de la organización, quienes involucran en el proceso de cambio un entendimiento y un compromiso para la acción sobre la base de la comprensión constructiva, creando un apoyo intelectual y emocional sobre la conveniencia del cambio. Asimismo, se diseñan y analizan modelos explícitos de lo que debe ser, en contraste con lo que existe dentro de la organización, siendo dicho modelo susceptible de estudio, evaluaciones y críticas, para recomendar alteraciones basadas en la comprensión y discernimiento de aquellos miembros de la organiza---

ción cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, quienes reaccionan al cambio de una forma entusiasta y dedicada.

El enfoque del desarrollo sistemático es aplicable en la empresa a través del modelo de Desarrollo Organizacional Grid, consistente en un cambio planeado, tomando en cuenta las estrategias básicas de cambio y colocando todos los conceptos, habilidades, técnicas y tácticas para efectuar el cambio planeado. (Cuadro 11-1)

9	Una atención cuidadosa a las personas, lleva a un ambiente de trabajo agradable.				La interdependencia, a través de un "esfuerzo común", lleva a relaciones de confianza y respeto.				
8									
7									
6	Un desempeño balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas.								
5									
4									
3	Un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.				La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo.				
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

El Cambio mediante las 72 Ventanas.

Este patrón de trabajo existe para analizar la empresa en su totalidad, permitiendo la evaluación de seis funciones, multiplicadas por tres perspectivas y a su vez por cuatro orientaciones, dando como resultado un total de 72 ventanas.

Una empresa puede dividirse en seis actividades: Recursos Humanos, Administración Financiera, Operaciones, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo Empresarial.

Dentro de cada una de las seis funciones, las tres perspectivas se aplican para evaluar cada función: Efectividad Actual, Flexibilidad y Desarrollo.

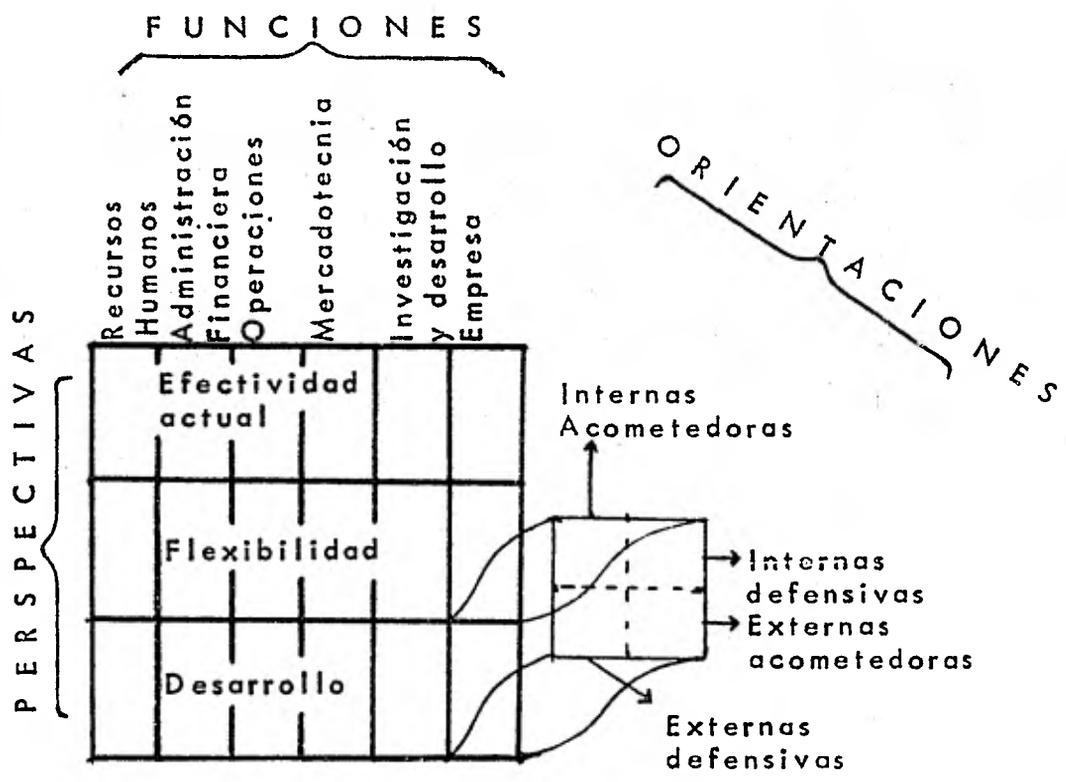
Ninguna de estas perspectivas es necesariamente más importante que la otra. A todas se les debe dar la atención que merecen si la empresa quiere lograr la optimización por medio de cambios.

Dentro de cada una de las 18 unidades más importantes que nos dieron como resultado de la multiplicación de seis funciones por tres perspectivas, están representadas cuatro orientaciones que son:

Las Acciones Empresariales clasificadas como "internas o externas" por un lado y como "acometedoras o defensivas" por otro. Si la acción tiene la intención de agregar

impulso, es decir estimular las oportunidades, aceptar retos o demandas y aumentar la capacidad de la empresa para lograr el punto óptimo, ésta es una acción acometedora. Una acción defensiva es, aquella cuyo propósito es disminuir el retardo, y contrarrestar las restricciones que limitan a la empresa. (Cuadro II-2)

Así es como las 72 ventanas, representan una herramienta más para que una empresa pueda transformarse, ya sea en forma paulatina o repentina, pero siempre hacia cambios constructivos.



CUADRO II-2

* RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio es la renuencia que presenta - el individuo para aceptar las nuevas ideas, formas de acción o de comportamiento que puedan afectar su estabilidad emocional.

Existen diversos factores de la resistencia al cambio -- que por lo general, el individuo durante su vida diaria, va - desarrollando a su alrededor una forma de vida en la cual no tenga que afrontar en lo posible, ciertas tensiones y conflictos. Es por ello que muchas de las veces el individuo se resiste a aceptar o emprender algo nuevo.

Dichos factores que influyen a la resistencia al cambio pueden ser:

- a) La estabilidad emocional del individuo o del grupo.- Algunos individuos pueden crear tensión y crisis en - sus vidas, para satisfacer otras necesidades; sin embargo, la mayoría de la gente prefiere seguir cons-truyendo una forma de existencia que le sea familiar y confortable, ya que ésta es una manera más segura y cómoda de vida.
- b) Los hábitos establecidos.- Los hábitos firmemente - establecidos desempeñan papeles realmente significativos en la vida del hombre y son factores por lo tan

to, que ayudan a que el individuo se resista al cam
bio, ya que éste prefiere llevar su vida a un estado
 de equilibrio en donde sea capaz de predecir acon-
tecimientos y reducir conflictos. Esto nos explica
 el porqué de que el individuo se siente siempre en -
 las mismas, cuenta los mismos chistes, tiene los mis
mos prejuicios y continúa con los mismos hábitos de
 trabajo.

- c) Las pautas de conducta acostumbradas.- Al intentarar
 se un cambio se afecta de una u otra manera el esta
do relativamente estable del individuo, lo cual - -
 le produce un cambio de pautas de conducta, ---
 que prefiere evitar, ya que esto le crea, por lo me
nos temporalmente, desconsuelo y tensión.
- d) Las relaciones de autoridad y de poder ya existen--
 tes.- Cuando la gente trabaja con lo familiar y --
 dentro del marco de referencia acostumbrada, cons-
 truye una relación de autoridad y de poder, basada
 en expectativas relativamente evidentes y fáciles -
 de comprender, pero si éstas se las intentamos cam-
 biar, el individuo se vuelve más vulnerable y menos
 seguro de sí mismo.
- e) El temor económico.- El individuo al notar cambios,
 experimenta cierto temor de una reducción en la pa-

ga o desempleo temporal o incluso permanente, oponiéndose por tanto a los cambios que se le presentan.

- f) Conservación del "Status".- Los empleados también pueden temer que el cambio pueda lesionar su status o reducir el reconocimiento o satisfacción que ha estado obteniendo por su trabajo.
- g) Temor a ser percibido como impotente e incapaz.- Una cosa es que el individuo se sienta insuficiente e incapaz; de alguna manera él se ajusta a eso; pero que alguien quiera decir que es menos que incompetente, o capaz de hacer lo que se espera, es intolerable. Esto sucede frecuentemente cuando al individuo se le sugiere un cambio, y él lo percibe como una crítica a su desempeño.
- h) Incapacidad de alterar las condiciones propias.- A menudo es una ilusión de importancia lo que reduce el deseo de arriesgarse, de ensayar un enfoque nuevo. Esta es una de las fuerzas primordiales del --- "sí, pero para qué servirá eso" o del "eso ya se intentó una vez".
- i) Las relaciones sociales establecidas.- La resistencia al cambio, puede deberse también a la negativa de los empleados a romper con lazos sociales esta--

blecidos o al temor de que las nuevas relaciones no sean tan satisfactorias. Los individuos pueden temer no ser aceptados por aquellos con quienes pueden ser colocados como resultado del cambio. Los empleados que forman parte de un grupo estrechamente unido pueden objetar al cambio si creen que éste se les impone sin consultarlos, para beneficio de la organización o de otros ajenos al equipo.

- i) Las metas y necesidades personales que no van acordes con los cambios.- Si el cambio se pretende implantar o se está implantando sin ir acorde con los intereses del individuo, éste muestra un rechazo a los mismos, por el simple hecho de que pueden cambiar sus planes y verse afectados en un futuro.

Cuando se trata de inducir un cambio en la organización, es muy común que surjan situaciones obstaculizantes; y éstas estarán relacionadas básicamente con el tipo de interacciones existentes entre los subsistemas, pero los más frecuentes y los más difíciles de comprender en toda su magnitud son los relacionados con la resistencia de la gente que se verá afectada por los cambios.

Existen tres grandes niveles interactuantes e íntimamente relacionados entre sí que pueden representar barreras, --

ellos son:

- 1.- Nivel individual o psicológico.
- 2.- Nivel social de interacción o psicosocial.
- 3.- Nivel de la organización macrosocial.

(cuadro 11-3)

- 1.- Nivel individual o psicológico.

Se refiere básicamente a las variables psicológicas más significativas que influyen y en un momento dado determinan la conducta de los individuos ante el cambio; que son la Personalidad, Estructura cognoscitiva, Motivación y los valores y actitudes.

- 2.- Nivel social de interacción o psicosocial.

Los grupos pequeños que constituyen la unidad social de las organizaciones se caracterizan por proporcionar contactos directos entre sus miembros, y como estos contactos son recíprocos dan lugar a la interacción de sus miembros. El condicionamiento recibido de la influencia de los grupos se refuerza por la interdependencia existente entre las personas y se ejerce a través de la interacción.

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

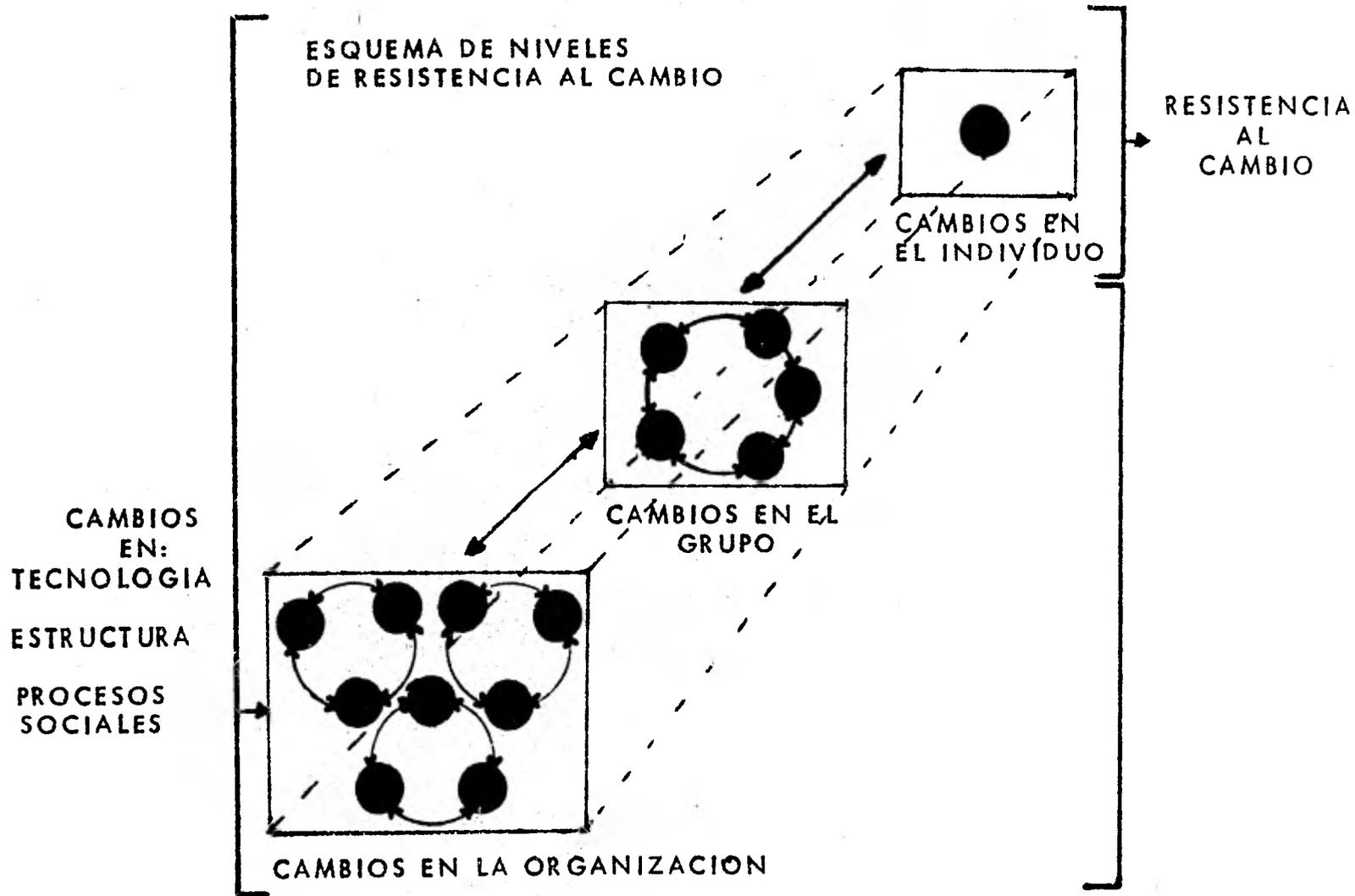
cia del grupo.

3.- Nivel de la organización macrosocial.

La cultura de los grupos, organizaciones y sociedades, es el elemento que da unidad, coherencia y continuidad a la vida de tales entidades, ya que representan la abstracción y síntesis de las formas particulares compartidas y aceptadas por sus miembros.

Por tales razones, al hablar de cultura, se hace referencia implícitamente al sistema integral formado por las -- instituciones sociales, aptitudes, creencias, motivaciones -- y sistemas de valores.

Cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización (tecnología, estructura y procesos) se está tratando a la vez de llevar a cabo una alteración en algunos espacios de su cultura y es en este momento donde comúnmente surge con más frecuencia la resistencia al cambio. Esta será más fuerte en la medida en que los nuevos valores y creencias sean discrepantes con los valores, actitudes y creencias de los individuos.



CUADRO 11-3

* MÉTODOS PARA ACEPTACION DE CAMBIOS.

Para que el cambio sea aceptado por los miembros de la Organización, es necesario realizar una actividad o serie de actividades para que los esfuerzos del Desarrollo Organizacional no sean afectados en ninguna medida.

Los métodos que emplea el D.O. para efectuar un cambio, se realizan a través de juntas, la forma de mejorar la calidad de las juntas así como el método para cambiar la calidad de las relaciones humanas, de tal forma que en la medida en que se adopten dichos métodos a la organización, resultará un éxito la aceptación del cambio entre los miembros de dicha organización.

El método de juntas se clasifica en diversos tipos, como lo son:

- a) Juntas del equipo Gerencial de Diagnóstico.
- b) Juntas de Confrontación y Fijación de metas.
- c) Juntas de Diagnóstico de Grupo Familiar.
- d) Espejo Organizacional.
- e) Análisis del Campo de Fuerzas.
- f) Laboratorios de Entrenamiento en Sensibilización.
- g) Juntas de Dos.
- h) Junta de Formación de Equipo de Grupo Familiar.
- i) Junta de Formación de Equipo Intergrupal.

a) Juntos del equipo de diagnóstico.- Se reúne con el fin de intercambiar información, para que una vez planeado los cambios requeridos, recomienden las metas generales de cambio. En este tipo de Juntas se presentan el Gerente General o su Asistente principal, uno o varios asistentes de Staff con responsabilidad amplia en la Empresa y una tercera parte externa a la organización.

b) Junta de Confrontación y Fijación de Metas.- Intervienen un gran número de personas de la Organización y su Gerente, formando Subgrupos de cinco personas como promedio, cada Subgrupo diseña en una lista los cambios que consideran adecuados para el beneficio de la Organización y el líder de la junta clasifica por categorías los cambios propuestos. Posteriormente, se dan a conocer las listas de cambios a cada uno de los Subgrupos con el fin de seleccionar los puntos más importantes tanto para ellos como para la alta Gerencia, determinado a su vez la acción a seguir y el tiempo en que se implantarán.

c) Junta de Diagnóstico de Grupo Familiar.- Reunión para efectuar una crítica general de su desempeño; en esta junta se hace presente el Gerente y el grupo inmediato de trabajo para definir la acción en base a categorías en que se desea recopilar la información.

d) Espejo Organizacional.- Es un tipo particular de --

Juntas que permite a una área determinada de la Organización recopilar retroinformación de otras unidades con las que existe estrecha relación.

e) Análisis del campo de fuerzas.- Es una herramienta que sirve para conocer una situación susceptible de cambio. Al llevar a cabo este análisis, ayudará a alterar una condición en la organización con un mínimo de esfuerzos y problemas.

f) Laboratorios de entrenamientos en sensibilización.- Se realizan con grupos pequeños junto con un miembro a nivel staff, con el fin de conocer los sentimientos del grupo y sus experiencias a través de un proceso de integración entre los individuos del grupo.

g) Juntas de Dos.- Se realizan con el fin primordial de mejorar la forma en que se desarrollan las juntas.

h) Juntas de Formación de Equipo de Grupo Familiar.- Mejoran las formas de desempeño siguiendo un procedimiento adecuado sobre aspectos de fijación de objetivos de la Junta, recopilación de información necesaria para la junta y presentación de la información recopilada ante la junta.

i) Junta de Formación de Equipo Intergrupal.- Reunión de dos grupos a fin de mejorar el desempeño del trabajo, a través de un entendimiento mutuo que aliente la cooperación y reduzca el aislamiento, la competencia y la lucha.

Recopilación de Información:

Dentro de este tipo de métodos se encuentran los cuestionarios e instrumentos, entrevistas, sondeos, encuestas, collages, dibujos y representaciones físicas de las organizaciones.

Cuestionarios e Instrumentos.

El cuestionario es uno de los métodos más tradicionales que se conocen, el cual resulta ser eficiente cuando son elaborados por el gerente y algún representante de la población a la que se pretende penetrar, en forma conjunta.

El instrumento es un trabajo similar al cuestionario, diferenciándose entre ambos por el diseño de su estructura ya que los instrumentos son elaborados en base a una teoría gerencial de tal forma que pueda ayudar a quien lo emplea a entender la teoría y a calificarse a sí mismo o a su organización en términos de esta teoría. Los instrumentos resultan ser un medio por el cual un grupo puede recopilar información por sí mismo acerca de sí mismo.

Entrevistas.

La finalidad de las entrevistas es analizar formas en las que el grupo pueda ser más efectivo, asimismo, se logra conocer por conducto de la entrevista, sentimientos y opi--

niones positivas y/o negativas, al exponer cualquier tema - que le interese a la organización.

Sondeo.

Es uno de los métodos más organizados por medio del - cual un gerente puede conocer preocupaciones, problemas, - necesidades y recursos de las personas de su organización. - Es un tipo de entrevista inestructurada de grupo y general-- mente se graba para ser usada posteriormente a educar a -- otros.

Encuesta.

Este método revelo la inadaptación que puede presen- tarse entre los miembros de un grupo, la cual se proyecta a través de la conducta de las personas revelando con ello un problema escondido que debe ser conocido por el gerente -- para encontrar una solución.

Collages.

Es un instrumento que se emplea para conocer la topo- graffa cultural y emocional de un grupo, ya que permite a - lós miembros expresarse a sí mismos y entre sí es un nivel - personal y profundo.

Dibujos.

Se usan como medio para conocer los problemas de grupo, asimismo, se emplean para describir una situación actual y para estar informados acerca de lo que quieren y esperan las personas en lugar de lo que tienen.

Representación física de las organizaciones.

Es un método que se emplea para conocer los problemas que están molestando a un grupo, así como sus sentimientos. El diálogo entre dicho grupo se crea en forma espontánea.

MEJORAS EN LA CALIDAD DE LAS JUNTAS:

Dentro de este tipo de métodos se encuentran las hojas de rotafolio, caminar alrededor del cuarto, críticas, subgrupos y la pecera.

Hojas de Rotafolio.

Este método es una herramienta básica de trabajo en grupo, el cual es colocado en un lugar visible anotado en él todo lo significativo que ocurra durante la junta.

Caminar alrededor del cuarto.

Consiste en ejecutar el procedimiento enunciado, con la finalidad de que cada persona manifieste su posición en -

ese momento.

Críticas.

Este método puede presentarse de forma espontánea -- haciendo un comentario sobre lo que está ocurriendo, o bien pueden ser planeado, proporcionando cierto tiempo a los participantes para que reflexionen en voz alta lo que han realizado durante el transcurso de una junta.

Subgrupos.

Es la división de un grupo, en dos o más, con el fin de discutir asuntos comunes o individuales al grupo, después de resumir cada subgrupo la discusión, éstos se reúnen en un sólo grupo para que sea conjuntamente discutida.

La Pecera.

Es el método que se emplea para transmitir información, la cual proporciona interés por su calidad de espontaneidad. Consiste en la formación de grupos concéntricos entre los asistentes, siendo las personas del círculo interior las que toman un rol activo, el círculo exterior está formado por observadores permaneciendo relativamente inactivos.

CAMBIO EN LA CALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS:

Estos métodos se emplean para conocer problemas escondidos entre las personas creando una relación más sana; dichos métodos son la representación de papeles, conocimiento interpersonal, escuchar, retroinformación positiva, establecimiento de convenios, gustos y reservas, y encuentros no verbales.

Representación de Papeles.

Este método se desarrolla a través de la actuación de una corta escena, participando los miembros del grupo como protagonistas. Resulta ser efectivo este método cuando existe confusión sobre lo que ocurre en una relación y las partes desean saberlo, o cuando a algún participante se le dificulta entender a los demás, o expresarse a sí mismos.

Conocimiento Interpersonal.

El método consiste en que cada persona forma pareja con otra que no conoce, con el fin de intercambiar preguntas entre ambas, cuando el grupo se reúne nuevamente, cada miembro presenta y describe a su pareja para que todo el grupo lo conozca.

Escuchar.

Este método se emplea en casos donde las personas no están escuchando, mediante una llamada de atención.

Retroinformación Positiva.

Consiste en hacerle saber al participante que se prueba algo acerca de lo que ha hecho, mediante este método - se logra que las personas se sientan menos defensivas, más poderosas y se logra un sentido de cooperación hacia los demás.

Establecimiento de Convenios.

Es empleado como parte del diseño de una junta de formación de equipo; consiste en realizar negociaciones entre dos personas para el beneficio de la organización, en las que además interviene todo el grupo proporcionando opiniones, estímulos e ideas, llegando de esta forma a un trato beneficioso para ambas partes.

Gustos y Reservas.

Mediante este método es posible crear un ambiente de confianza entre los participantes, seleccionando cada uno de ellos (remitentes) a otra persona del grupo (receptor) para manifestar sus sentimientos con respecto a sus gustos y re

servas del remitente hacia el receptor.

Encuentros no verbales.

Consiste en crear soluciones a través de las acciones -
únicamente, ante situaciones de conflicto entre dos o más -
participantes.

CAPITULO III

- * AMPLITUD DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL
- * EFECTIVIDAD DE LA MOTIVACION
- * PRUEBA DE INTRODUCCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- * CONDICIONES PARA EL EXITO
- * CAUSAS QUE PROVOCAN FRACASO

* AMPLITUD DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL,

Los papeles o funciones que desempeñan los miembros de grupos u organizaciones son de suma importancia para el buen funcionamiento y coordinación de las actividades múltiples. Cuando dos o más personas se reúnen para formar un grupo y que coincide con el fin de realizar un trabajo se da el caso en forma muy frecuente de que cada miembro fije toda la atención en el beneficio propio, sin embargo a medida que esta ideología desaparezca a causa de la disipación de tensiones, aumenta la atención hacia los demás miembros del grupo prestando mayor interés al trabajo por el aligeramiento de la atmósfera ambiental.

A medida que el comportamiento del grupo madura para formarse y mantenerse, se dan simultáneamente con los comportamientos orientados a los objetivos comunes, para ello se ha pensado en dos fases que se presentan una detrás de otra.

1a. Fase.- PROBLEMAS DE INGRESO A UN GRUPO

Cada vez que una persona intente entrar a un grupo tendrá ciertos problemas emocionales los cuales deberá superar antes de sentir confianza en la nueva situación. Mencionaremos ahora algunos de los problemas más comunes que

se presentan en dichas situaciones y las funciones que deberá adoptar la persona.

a) IDENTIDAD:

Cuando una persona se dispone a ingresar a un grupo, - deberá primero que nada pensar en la mejor forma de identificarse en ese nuevo ambiente, y para tal efecto se cuestionará a sí mismo la razón de su estancia en dicho grupo, que aunando con un autoanálisis le darán una mayor seguridad a su desenvolvimiento y desarrollo personal.

En realidad, al efectuar el autoanálisis tomando en -- cuenta que ha sido y ha actuado diferente en determinadas - situaciones y de acuerdo a la ocasión. sin embargo, es presi- samente por esto que al no haber un patrón de actuación la misma experiencia no repite situaciones, sino mezcla vivencias que aún pùdieran ser opuestas pero maduras, lo cual pro- voca que mientras mayor número de experiencias se acumulan mejores decisiones de actuación se adoptarán, teniendo siem- pre una alternativa para cada situación dentro de cualquier grupo.

b) CAPACIDAD DE INFLUENCIA:

Ahora se pretende penetrar en el grupo a nivel de a-- tracción, sí, primeramente de "atracción de la atención", - es definitivo que el hecho de atraer a los demás e influir - se dará en proporción a la necesidad y el deseo que cada -

uno tenga de acuerdo al papel que vaya a desempeñar.

Sin embargo hay algo que definitivamente a todo miembro de cualquier grupo de trabajo le agradaría, y esto sería influir y tomar decisiones sobre las tareas, en los métodos y procedimientos, o bien llegar a ocupar un lugar sobresaliente.

Pues bien; en realidad el problema para todos aquellos que ingresan a un grupo, es primeramente la falta de conocimiento real de las necesidades de los demás, esto trae como consecuencia que nadie puede identificar la persona que va a ser capaz de influir, y sobre quién. Definitivamente se pondrán a prueba unos a otros observando así la capacidad de influencia así como las formas que utilizan para ésta, en realidad todo esto constituye un importante proceso de selección y conocimiento de unos con otros, pues esto se hace necesario para reducir las preocupaciones y poder poner los cinco sentidos en la realización de las tareas.

c) NECESIDADES INDIVIDUALES Y COMUNES:

He aquí otro de los obstáculos que tendrá que vencer todo integrante de un nuevo grupo al no permitir que sus metas y necesidades personales se incluyan en las metas del grupo. La preocupación se caracteriza por hacer que la persona espere a ver como se desenvuelve el grupo y sopesarlo a fin de observar si los casos van como uno los desea, y así

tener alternativas de corrección o seguir con la misma táctica. En realidad empieza el problema dentro del grupo cuando la mayoría de los miembros adoptan la misma posición de esperar a ver que sucede. En este caso es muy común que todos los integrantes vuelven la mirada hacia alguien que tenga autoridad y les indique algún programa o bien les imponga una tarea.

Ahora bien, lo expuesto anteriormente no resuelve nada, en ese caso será conveniente esperar en las mismas condiciones forzando la situación, pues mientras que nadie exponga sus necesidades ni exterioricen inquietudes o bien -- compartan ideas, el grupo será nulo en todo sentido, lo cual impide establecer "metas válidas" por lo que es conveniente dar tiempo suficiente a los miembros para que identifiquen realmente sus pretensiones dentro del grupo, lo cual también en forma automática, permitirá medir la capacidad de adaptación de cada uno introduciéndose o rechazándose por sí mismos. Pues en realidad las primeras luchas de comunicación resultan ser las más importantes y decisivas dentro del grupo.

d) NIVEL DE ACEPTACION

En realidad no existe un nivel óptimo de aceptación, pues depende de los miembros del grupo, del tiempo de relación de carismas personales, habilidad de cada uno de los -

64

integrantes para satisfacer sus deseos de pertenecer y llamémosle del "ángel" de cada quien. La situación se mantendrá tensa, hasta en tanto se establezcan las normas y asignación de labores.

En todo principio se observan las normas de educación, trato y cortesía. Posteriormente el grupo se aboca a tener en cuenta en grado de formalidad en el desenvolvimiento -- del grupo. Después de interiorizarse y ubicarse habrán alcanzado la confianza para decidir que tan necesarias y aceptables serán las comunicaciones y discusiones dentro de la tarea formal, o bien, reducirla a grupos más pequeños. -- Pues en un grupo de entrenamiento al igual que se mencionó en el punto b); capacidad de influencia, el problema -- suele girar en torno al grado de autorealización necesaria -- y deseable, en este caso para que el proceso de aprendizaje resulte óptimo.

Resulta muy frecuente que un grupo al tratar de establecer soluciones a los problemas, traten de aplicar reglas existentes o procedimientos acostumbrados, sin percatarse -- de que en realidad esas reglas o procedimientos alguna vez sirvieron pero hoy en día resultan obsoletos y por tal motivo, al darles aplicación, lo único que hacen es disimular -- el problema o calmarlo momentaneamente.

Así estos métodos son comparables con antibióticos --

que solo desaparecen las molestias o malestares de la organización pero esto no tardará en volver a padecer.

La verdad es que a diario el mundo cambia y con él — todo lo que dentro de él se encuentra y los sistemas, normas y procedimientos resultan ser los menos indicados como para hacer la excepción. El papel que se deberá de desempeñar, es el de resolver los problemas realmente y así todo — integrante de un grupo "ampliará su función" a identificar los problemas, precisarlos y discutirlos para tomar el mejor curso de acción a seguir. Pues todo esfuerzo al final de su padecimiento resulta altamente satisfactorio e incomparable.

Con referencia a lo que mencionamos en los párrafos — anteriores, respecto a la aplicación de algo acostumbrado, — además podemos decir que la educación entre los individuos también ha cambiado internamente a través del tiempo. (cuadro III-1) Pues nos hallamos viviendo una etapa de transi— ción del concepto tradicional al renovado o moderno, con — todas las consecuencias e implicaciones que ello acarrea.

LA EDUCACION (CUADRO III-1)

desde el punto de vista:

TRADICIONAL

Hombre: animal racional

INTELIGENCIA

(memoria)

CONOCIMIENTOS

Psicología de Facultades

Actividad escolar:

"enseñanza"

Desarrollo de habilidades en el profesor

Métodos Lógicos

AUTOCRACIA

Fin Externo

CULTURA ESTATICA

Verdad Hallada

Lección (repetición)

materias aisladas

Aprender: repetir lo que poseen los libros

MODERNO

Hombre: organismo inteligente actuando en medio social.

ACTIVIDAD

EXPERIENCIAS

Psicologías Dinámicas, estructuralistas, topológicas.

Actividad escolar:

"aprendizaje"

Desarrollo de habilidades en el educando (y diferentes en el profesor)

Método Científico

DEMOCRACIA

Fin inmanente a la actividad

CULTURA DINAMICA

Verdad a Descubrir

Sesiones de Trabajo

unidades de trabajo (áreas)

Aprender: resolver problemas

ACTITUD HUMANA ANTE LOS PROBLEMAS

Para el análisis del tratamiento que suele dar a los -- problemas, es conveniente que hagamos mención y demos una mirada a las reacciones humanas ante los problemas que necesariamente se presentarán al entrar en un grupo:

Todo nuevo integrante es seguro que se enfrentará a -- tres sentimientos; uno la tensión, frustración y autopreocupación; a estos sentimientos se les puede dar tres tratos, normalmente resultan ser:

1.- "Las respuestas enérgicas" como la lucha, y resistencia a la autoridad, y que obedece al sentimiento de --- frustración, el cual se da en el problema de la identidad.

2.- "Las respuestas tiernas" que son la formación de - alianzas buscando apoyo y ayuda, se denota dependencia y el sentimiento experimentado es la tensión y viene aunando al problema de capacidad de influencia.

3.- "Respuestas de retirada o negación" como son la pacividad, la indiferencia, explotación de la razón. características todas del sentimiento de ansiedad la cual a su -- vez, es caracterfística en la fase de las necesidades.

2a. Fase.- FUNCIONES DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE TAREAS.

En esta fase se pretende mostrar solución de problemas

por el grupo y de las contribuciones de los miembros para — darles solución.

Para que un grupo progrese efectivamente se deberán — dar una serie de funciones que a continuación presentamos:

<u>FUNCIONES DE TAREAS</u>	<u>FUNCIONES PARA SU MANTENIMIENTO</u>
Iniciación	Armonía
Búsqueda de opiniones	Transacción
Presentación de opiniones	Introducción
Búsqueda de información	Alientos
Información	Diagnóstico
Aclaraciones	Establecer normas
Elaboración	Comprobación de las normas
Resumen	
Comprobación	

1.- Las funciones de tareas.- Para que el grupo progrese en la realización de la tarea deberá existir una iniciación, y se deberá fijar la meta o plantear el problema, — hacer proposiciones, establecer tiempos y fijar objetivos.

Se podrá observar que a medida que el grupo se desarrolla el número de miembros aumenta.

A fin de progresar deberá existir la búsqueda, la pre-

sentación de opiniones y de información de problemas relacionados con la tarea. La información y las opiniones que busca un grupo en cumplimiento de sus tareas son de suma importancia para la calidad de la solución. La aclaración y la elaboración son funciones decisivas en un grupo para comprobar lo adecuado de la comunicación y para progresar con base en las ideas de otros hacia ideas más creativas y complejas, pues sin ocurrir estas actividades quiere decir que el grupo no está realmente usando su fuerza.

El resumen efectivo consta de la revisión de los puntos e ideas expuestas por el grupo a fin de que cuando se llegue a las decisiones el grupo actúe con plena información.

Por último diremos que el grupo requiere de ser comprobado periódicamente, esta comprobación podría consistir sencillamente en preguntar ¿Estamos listos para decidir?

2.- Funciones de Mantenimiento.- Para que el grupo sobreviva como instrumento eficiente creado para la solución de problemas, los miembros deberán mantener buenas relaciones entre sí.

La Armonización y la transacción se incluyen deliberadamente entre las funciones de mantenimiento, pues son útiles para reducir tipos destructivos de desacuerdo entre individuos.

Cuando notamos que en un grupo se ha roto la comunicación, será necesario como un paso armonizar las partes - en conflicto ayudando a cada miembro a que evalúe su propio comportamiento para el restablecimiento de la buena comunicación.

Cuando hablamos del diagnóstico, el establecimiento de normas y la comprobación de éstas, nos referimos a factores de capital importancia para el restablecimiento de relaciones dentro de un grupo, pues en realidad llega un momento en que se hace necesaria una suspensión temporal de las actividades de realización de la tarea mientras considera - su propio proceso, comprueban que sienten los integrantes - de su grupo, sus normas y método de desarrollo, así como -- también permite sacar problemas y conflictos que hayan surgido. En realidad es difícil que un grupo llegue a desarrollar este tipo de actitudes pues lo harían sólo si uno de los integrantes tomará la iniciativa de orientación o bien estando presente un consultor de procesos, pero si se desea que - el grupo continúe viviendo la aplicación y desempeño de -- las funciones descritas serán totalmente necesarias. Para - el cumplimiento de ello se podrá principiar con una de las - técnicas más sencillas, que es el hecho de efectuar reuniones dedicando unos minutos a revisar su actuación y a recoger opiniones de los miembros.

Para ayudarnos a la identificación de las funciones de personal, tenemos en cuenta ahora la codificación del comportamiento

&

CODIFICACION DEL COMPORTA
MIENTO EN GRUPO

<u>MALA</u>	<u>METAS</u>	<u>BUENA</u>
Confusas, diversas, contradictorias, indiferente, de poco interés.		Claras para todos, -- compartidas por todos, todos se interesan y -- todos se sienten parti- cipes en su realización.

PARTICIPACION

<u>MALA</u>	<u>1</u>	<u>al</u>	<u>10</u>	<u>BUENA</u>
Dominan unos pocos, algunos son pasivos, algunos no se les escu- cha, varios hablan al mismo tiempo o inte- rrumpen.				Todos participan o -- intervienen a todos - se les escucha.

SENTIMIENTOS

<u>MALA</u>	<u>1</u>	<u>al</u>	<u>10</u>	<u>BUENA</u>
Inesperados, ignora- dos o criticados.				Expresados libremente; respuestas emáticas.

DIAGNOSTICO DE LOS PRO
BLEMAS DEL GRUPO

<u>MALA</u>	1	al	10	<u>BUENA</u>
<p>Se va directamente a las propuestas correctivas, saltándose todo el diagnóstico, se tratan los síntomas en vez de las causas básicas.</p>				<p>Cuando surgen problemas, se hace un cuidadoso diagnóstico de la situación antes de proponer acción, se remedian las causas básicas.</p>

LIDERAZGO

<u>MALA</u>	1	al	10	<u>BUENA</u>
<p>No se satisfacen las necesidades de liderazgo que tiene el grupo, el grupo depende mucho de una sola persona o de unos pocos miembros.</p>				<p>Cuando surgen necesidades de liderazgo, las satisfacen varios miembros ("liderazgo distribuido"), cualquiera se ofrece voluntariamente cuando ve una necesidad del grupo.</p>

DECISIONES

MALA

1

al

10

BUENA

No se toman las decisiones necesarias, decide una parte del grupo, los otros no se comprometen.

Se busca el concenso y se comprueba, se aprecian las desviaciones y se usan para mejorar la decisión, apoyo total - cuando se toma una decisión.

CONFIANZA

MALA

1

al

10

BUENA

Los miembros desconfían uno de otro, son corteses, prudentes, reservados, cautelosos, escuchan superficialmente, pero, en su interior, rechazan lo que otros dicen, temen criticar o ser criticados.

Cada miembro confía en los demás, los miembros revelan al grupo lo que les chocaría revelar a otros, respetan y usan las respuestas que obtienen, pueden expresar libremente reacciones negativas sin temor a represalias.

CREATIVIDAD Y DESARROLLO

<u>MALA</u>	1 al 10	<u>BUENA</u>
<p>Los miembros y el grupo actúan rutinariamente; - personas estereotipadas y rígidas en sus papeles, no hay progreso.</p>		<p>El grupo es flexible y busca nuevos y mejores caminos; los individuos cambian y se desarrollan, hay creatividad, los miembros son apoyados individualmente.</p>

De todo lo anterior, será conveniente que el grupo no sólo dedique tiempo al diagnóstico, sino que identifique -- sus propios procesos.

& Edgar H. Shain "Consultoría de procesos"; Su papel en el desarrollo Organizacional. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

* EFFECTIVIDAD DE LA MOTIVACION.

Definir lo que es motivación, no resulta problemático, pues entre muchas definiciones, podemos decir que "son una serie de acciones (movimientos) que van a dar origen a un comportamiento mismo que a su vez provocará un resultado".

Ahora bien, veamos ¿qué es lo que da origen a esas acciones y reacciones que se presentan en el individuo desde el momento en que nace?

Pues bien, como se hace notar en el primer párrafo, - motivación viene de movimiento y como tal podemos definir que todo aquello que tiene movimiento, por consecuencia va a tener necesidades de otra acción o bien un nuevo comportamiento. Analisemos ahora lo que es necesidad, de acuerdo a lo que nos expone Abraham Maslow, quien habla de cinco niveles, las cuales se forman en tres fases que son: (1)

Necesidades Físicas:

- 1.- Fisiológicas.- fundamentales para vivir, como el hambre y la sed.
- 2.- Seguridad.- cuidado de la vida física, prudencia ordinaria, que puede pasarse por alto al tratar de satisfacer el hambre o la sed.

1.- Abraham H. Maslow, Motivation and Personality.- N.Y. Harper & Row, Publishers, 1954).

Necesidades Sociáles:

- 3.- Pertenecer y ser amado.- esfuerzo por ser aceptado por los miembros de la familia y por ser importante para ellos. Esto puede referirse también a otros a quienes se siente vinculado el individuo.
- 4.- Estimación y Categoría.- esfuerzo por alcanzar en relación con los demás, como el deseo de dominio reputación y prestigio.

Necesidades del Yo:

- 5.- Autorrealización.- deseo de conocer, entender, sistematizar, organizar y construir un sistema de valores.

De acuerdo a lo anterior nos damos cuenta que a lo largo de la existencia del hombre las necesidades se van presentando en el orden que anteriormente se citaron, ya que van desde el comer, hasta construir un sistema de valores, lo cual tiene que llevarla mayor experiencia acumulada y un sello muy personal.

Estudios hechos por científicos durante los últimos 20 años, han supuesto que las necesidades humanas son la causa de la conducta. Otras investigaciones(*) indican que las necesidades humanas no son la causa sino el resultado

(*) Interpretados por Robert Adrey en The Territorial Imperative.- N.Y. Dell Publishing Co., Inc. 1966.)

de estímulos anteriores.

Es sumamente importante para el administrador conocer los impulsos y reacciones que mueven al ser humano y así poder comprenderlo mejor de este modo la organización funcionará lo mejor posible y los miembros de ésta se encantarán satisfechas. Para tal efecto haremos un pequeño análisis histórico, el cual nos amplexará la visión del comportamiento humano.

Recordemos apreciaciones y conclusiones que aportaron los griegos al estudio del comportamiento humano.

SOCRATES: Filósofo que en su famoso apotegma "Conócete a tí mismo" decía "Si yo se quien soy, se también lo que debo hacer". Desarrolló una teoría basada en los demonios, las cuales él pensaba que eran de naturaleza divina. Esto le ocasionó muchas enemistades con sus contemporaneos.

HIPOCRATES: Conocido como padre de la medicina, también se ocupó de los fenómenos conductuales; decía que en el cuerpo humano fluían cuatro humores -- que determinaban la conducta del individuo: sangre, bilis negra, bilis amarilla y flema.

El carácter a modo general de comportarse de cada individuo dependería de la predominancia de alguno de estos humores básicos.

PLATON: Posee una serie de ideas acerca del comportamiento humano, algunos de estos puntos de vista son:

a) Aprendizaje.- Aquí decía que había un mundo verdadero y perfecto llamado TOPUS URANUS que era el mundo de las ideas, y otro mundo inacabado e imperfecto que es éste, y que algún día todos vivíamos en el TOPUS URANUS, pero que por alguna falta cometimos y fuimos condenados por los dioses a vivir en éste, nuestro mundo.

b) El Alma.- Decía "El alma es nuestra guía del comportamiento" lo cual funcionaba como una carreta tirada por dos caballos, uno blanco que tiraba hacia el bien y uno negro que tiraba hacia el mal.

ARISTOTELES: Uno de los filósofos más importantes dentro del estudio naturalista de la conducta humana. Según su idea, el hombre es una sustancia resultante de materia y de alma inmaterial, decía que el alma es el principio, gracias al cual vivimos, sentimos y pensamos, por lo tanto el hombre no puede sentirse regido por leyes diferentes del cuerpo y del alma. Además observó el comportamiento humano y lo clasificó en varias categorías tales como: sueño, vigilia, apetito, voluntad, etc.

Podemos mencionar algunos otros filósofos como son:

DEMOCRITO: Enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, y que ésta era un estado de razonamiento y reflexión, estado interno del hombre que no debe basarse en cosas materiales ya que estos son caducas y sustituibles, sin embargo la felicidad. ni se renueva y nadie la puede quitar.

EPICURO: Dice que el hombre persigue el placer; pero que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

Para algunos otros el amor es el poseedor del motor -- que mueve a los hombres.

Continuemos ahora nuestro estudio analizando otros -- factores que determinan la acción del comportamiento humano y la motivación.

Instinto: Se ha considerado que el primer aspecto que afecta en forma directa el comportamiento humano es el -- "instinto", el cual se define como la forma de reaccionar -- organizado y relativamente complejo o estímulo externo, y ha sido desarrollado a través de la evolución humana como defensa para lograr la supervivencia afectada por el medio ambiente.

Psicoanálisis: Debemos tomar en cuenta también esta teoría que consiste en la existencia de un aparato intrapsíquico que consta de: ello, yo y super yo.

El ello permanece en un nivel inconciente, mientras - el yo y el super yo casi alcanzan un nivel conciente. El - instinto lo traemos desde que nacemos, es el ello. Dichos - instintos son: Eros (amor, sexo) y Tónatos (muerte). Dichos - instintos se van viendo sensurados por la sociedad, pues es - el yo que les impide salir, posteriormente se refuerza por - el super yo que son las normas éticas.

Homeostasis: Es el estado uniforme y constante hacia - el que tendemos siempre y que pudiera denominarse ideal, - el cual debe mantener nuestro organismo para sobrevivir (ne - cesidades fisiológicas).

Conducta: Se dice que es toda actividad del organis - mo como unidad, que cuenta con una función integradora - del sistema nervioso central(2). Sin embargo la conducta no - necesariamente debe ser motora, ya que intervienen una se - rie de reacciones que no son perceptibles fácilmente, nos - referimos a la creatividad, talento, aprendizaje, dolor, -- etc.

Podemos concretizar que la conducta depende directa - mente de los mecanismos biológicos y estímulos. como lo -- pueden haber sido las experiencias pasadas estado anímico por influencia del medio ambiente y sobre todo la persona-

2.- Fernando Arias Galicia. "Administración de R.H." Cap.

3 El comportamiento Humano. Editorial Trillas.

01
lidad.

Existen pautas de conducta "individual y requerida", - las cuales mencionaremos más adelante al entrar al estudio - del ser humano dentro de la organización.

El Sistema Biopsicosocial: Para integración del ser hu-
mano se requiere de aspectos biológicos psicológicos y so-
ciales, al hablar del sistema biopsicosocial nos referimos a
la palabra que conjuga los componentes la unión de esos --
tres elementos, nunca permanecerá igual a lo largo del ---
tiempo, debido a que cada vez se agregan experiencias, --
ideas y conocimientos, así como también sucede que otras -
cosas se olvidan.

Personalidad: La psicología estudia el funcionamiento
conductual de diversos puntos nerviosos y de las glándulas -
especialmente como lo son: tiroides, timo, hipófisis, epifi-
sis y otras, a lo comprendido dentro de todo este aspecto -
se le llama Temperamento; que se refiere a todo lo innato, -
todo aquello que traemos al nacer.

El contacto con los padres, parientes, compañeros de -
escuela y maestros, nos van acostumbrando a una serie de -
pautas de conducta con las características del grupo dentro
del cual nos desarrollamos, y todo esto constituye el carác-
ter o bien, es todo lo aprendido después del nacimiento. -
Ahora bien, de todo lo anterior resumimos que la unión e--

terna del temperamento y el carácter da, como resultado la personalidad.

Sensopercepción: El ser humano por medio de los sentidos da entrada a los estímulos del exterior, transmitiendo dicha información a través de los nervios sensitivos, a la médula espinal, pudiendo generar ahí un mensaje para que los músculos se muevan, como en el acto reflejo.

De la médula, los mensajes suben a otros centros nerviosos hasta llegar a la corteza cerebral y es en el cerebro en donde se analiza e interpreta el mensaje original al ser relacionado con otros recuerdos, experiencias, motivaciones, conocimientos, etc.

La simple recopilación de estímulos se conoce como "sensación", mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de "percepción".

Después de haber analizado los conceptos anteriores, nos enfocaremos nuevamente a nuestro punto de partida, enfocando la motivación hacia el sistema empresa, para tal efecto empezaremos por conocer lo que es la motivación adquirida y la motivación hacia el trabajo.

a) Motivación Adquirida.

Conforme la cultura va moldeando nuestro comportamiento debido a la creación de necesidades cada vez mayores, el individuo está adquiriendo nuevas formas de con-

vencia y desarrollo de diferentes mecanismos, los cuales -- también modifican su personalidad.

b) Motivación al Trabajo.

Aún cuando estamos muy lejos de tener un conocimiento completo de lo que se requiere para inducir a las personas a actuar de una manera determinada, actualmente nos -- encontramos capacitados, dado a que contamos con la ayuda de las ciencias del comportamiento que ya hemos analizado; nos permitirán el acercamiento e identificación con -- los grupos humanos integrantes de las organizaciones.

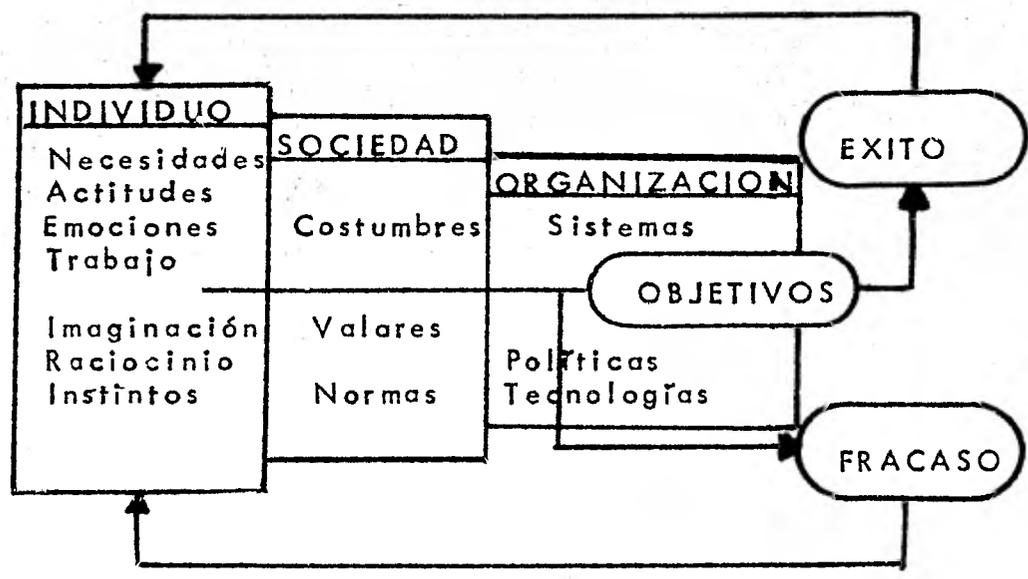
Trataremos ahora de enfocarnos en un aspecto muy importante para el tema de nuestro estudio, dentro de las necesidades existentes de todo ser humano está la motivación al trabajo. Ésta es la forma de incitar a las personas a colaborar en tal forma que no habrá de hacerse necesariamente con presiones carentes de todo sentido humano y que a -- la larga pueden convertirse en bajas de producción y mermas en el desarrollo a nivel social como organizacional.

La motivación es necesaria, pues como sabemos, un grupo de personas cuando cooperan entre sí, logran resultados -- que por sí solos o bien aislados del grupo no serían capaces de alcanzar. El éxito de muchas empresas en las que los -- participantes intervienen con igualdad de esfuerzos a su -- tiempo disfrutan de los resultados también por partes iguada

les, lo cual conduce a despertar un interés personal de contribución; no se hace esperar en el desarrollo de actividades en que los resultados se obtienen en corto plazo.

Cuando los plazos son mayores, es notorio que la colaboración no se da en la misma proporción.

Sin embargo la teoría de contribuciones iguales no nos dice porque las personas están dispuestas a trabajar como asalariados, pues tal vez al momento de ingresar a prestar sus servicios en un ente poderoso. Por lo tanto, realmente lo anterior no es una motivación en la persona, pues realmente lo que dislumbramos es que la necesidad de contar con un salario representa la principal fuente de motivación. El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es motorizado por la sociedad y la organización. (Cuadro III-2)



CUADRO III-2

Todo esto explica por que los administradores deben - conocer el proceso y la mejor forma de motivar a la gente.

Motivar es permitir ayudar a la gente a actuar del modo deseado, pues siempre deberemos pensar y estar totalmente convencidos de que nuestras herramientas serán: la mente, la humanidad, el apoyo y la comprensión, pues tratamos con hombres; el sistema más complejo, más perfecto y más valioso, a las personas no se les puede obligar a hacer las cosas ni se debe, pues ello no es forma de tratarlo. -- Aun cuando es cierto que el hombre trabaja mejor bajo presión, sí, sólo que la presión deberá emanar de su interior. A esto la hemos nombrado "Presión autodirigida".

PRESION AUTODIRIGIDA:

Esto significa que la presión debe surgir en cada ente realizador de la tarea.

Si una persona es presionada por otra, en ese preciso momento interviene una divergencia de ideas y equivale a crear contradicciones, que son consecuencia de ejercer el mando en forma inadecuada.

La gran labor consiste en educar a la gente para que se cree la "presión autodirigida" que es el mejor malestar del que alguien puede padecer, pues es la base del progreso y la superación individual y común.

La educación podrá iniciarse por algún detalle insig-

nificante aparentemente pero que en realidad por lo mismo -
pequeño pasa desapercibido sin darnos cuenta; que han oca-
sionado, ocasionan y seguirán ocasionando perjuicios en --
nuestra ideosincracia marginándola al conformismo.

Estos detalles son el empleo de continuas excusas y --
pretextos con el afán de justificarse. Trataremos de borrar
de toda mente y vocabulario palabras tales como: no puedo,
imposible, irrealizable, no quiere, sin esperanzas y el tan
acostumbrado "es que" en nuestra cultura.

Se requiere la tan valiosa e insustituible colaboración
del recurso humano para producir cuando menos lo que noso-
tros mismos consumimos, y que sólo podemos lograr mediante
la constancia, por ello "El administrador tiene que ser un -
humanista cuya actuación ha de inspirarse en los valores --
fundamentales como son la verdad y el bien (*).

Cuando la labor carente de significado se traduce en -
trabajo significativo, los seres humanos comienzan a demos-
trar un potencial de crecimiento que es casi inimaginable. -
No es mucho decir que las posibilidades de crecimiento son
ilimitables, tal es el caso de lo que ha logrado Shigeru Ko-
bayashi con su teoría.

(*) I. Guzmán Valdivia.- Catedrático de la Escuela Libre -
de Derecho.

La Administración Creativa de Shigeru Kobayashi.

Uno de los mayores problemas que enfrentamos en la actualidad, es el de crear una administración capaz de comprender la relación entre el hombre y su trabajo y que pueda motivarlo para el mismo.

Explica Kobayashi la filosofía con que ha orientado el trabajo de la planta Atsugi de Sony y los resultados que ha obtenido.

Experiencias fascinantes que en muchos casos son producto de una manera de vivir diferente a la nuestra. De una disciplina y un sentido del deber muy arraigados en la cultura oriental.

Las ideas y convicciones de Kobayashi son tan válidas allá como aquí independientemente de las costumbres, y él cita tres puntos básicos.

- 1.- Todos los seres humanos, en lo profundo sienten el deseo de dedicarse al trabajo como elemento central en su vida y aún de entregarse completamente a su trabajo.
- 2.- La administración tradicional está creando toda clase de problemas "humanos" al tratar habitualmente a los seres humanos como si fueran máquinas o animales domésticos.
- 3.- La tarea de lograr innovaciones en la administra-

ción se hace más difícil mientras más crecen las organizaciones.

Cuando inició su trabajo como gerente de la planta -- Atsugi y dijo: "No sé nada de transistores, pero me gustan mucho los seres humanos. Vamos a hacer nuestro mejor esfuerzo juntos".

Kobayashi no es un ingenuo, conoce profundamente la naturaleza humana y nos dice:

"No confío en el comportamiento de los seres humanos; con todo, sé que puedo confiar en los seres humanos como tales. Sé que los seres humanos no son felices haciendo el mal, los seres humanos desean comportarse correctamente. Es por su propia fragilidad y por el trato que recibe de los demás que se vuelve rebelde y desafortunadamente pierde el sentido de los valores morales. Pero si confiamos en los seres humanos, a pesar de su fragilidad tratarán de merecer la confianza depositada en ellos."

Con esas bases filosóficas emprende el restablecimiento del humanismo en la planta, para pasar después a lo que él llama el sistema república donde "todo mundo es gerente". Así logra una organización creativa que ha de desembocar finalmente en su meta suprema: convertir el trabajo carente de significado en trabajo significativo y logra por consiguiente la total dignificación del ser humano.

El Humanismo Restablecido.

La espina dorsal de las relaciones obrero-patronales - de la planta Atsugi, la constituye "la confianza que depositado en el personal demostrada de muchas maneras, la seguridad nacida de sus esfuerzos de vivir conforme a esta -- confianza y la satisfacción universal que de ello ha resultado".

Para tal efecto fue necesario cambiar toda la mentalidad de la organización a una administración basada en la - confianza de los seres humanos y centrada en las necesidades y deseos de ellos "una decisión conciente de parte de los ejecutivos para desechar sus preocupaciones mesquinas con su propia posición como patrones, y abolir de una vez por todas, sus desagradables connotaciones de autoridad y poder". Las muestras de confianza dadas por la administración requirieron valor y verdadera fe en los seres humanos.

Sentido de Responsabilidad.

Kobayashi toca aquí algo muy importante respecto al - desarrollo personal, y es un aspecto que dentro de nuestra - cultura no hay razón para limitar; él está conciente que el ser humano progresa en la medida en que mejora su instrucción. Respecto a las cursos que la compañía Sony pone a - disposición de sus empleados, la filosofía empleada por el -

presidente de la empresa, el Sr. Ibuka, quién piensa que los cursos "no se ofrecen para beneficio de Sony o con el objeto de modelar a las personas para que sean compatibles con Sony, sino sólo con el deseo de que estudien para que sean excelentes seres humanos".

Victoria del Sistema República.

"La tendencia del actual sistema de trabajo de enajenar a las personas es una de las inevitables consecuencias de la industria moderna, ¿cómo podemos establecer un sistema que permita a las personas trabajar voluntariamente y los haga sentirse dignos de estar vivos?. Los seres humanos, primero que nada, deben convertirse en el foco central del lugar de trabajo si deseamos transformar a éste en un medio ambiente que pueda contribuir al crecimiento y al desarrollo de los seres humanos".

Por lo tanto Kobayashi convierte a cada trabajador en un gerente de su propio trabajo. Cada quién es responsable de la calidad de su trabajo, de sus normas y sus estándares.

¿Utopía, Sueño? "en la planta Atsugi dejamos a los obreros manejar sus propios puestos. Los dejamos planear, ejecutar y controlar su trabajo! Los resultados son: "los seres humanos son capaces de lograr que excedan los límites de la imaginación".

Ante todo, Información.

Destruída en esta forma la organización tradicional - basada en la autoridad y la jerarquía. para la organización celular, lo más importante no es el mandato y la orden. sino la información.

La información debe ser completa, veraz y oportuna. - ésta debe fluir desde arriba, desde abajo o lateralmente y - tiene que ser conocida por el equipo, analizada y discutida para que con base en ella cada miembro sea capaz de opinar libremente y en equipo se llegue a conclusiones correctas, se establezcan o definan metas, decidiendo qué métodos se usarán para alcanzarlos. El papel del líder es únicamente el de controlador y encausador de la discusión y el trabajo a realizar.

Para que esta información fluya es necesario establecer los medios adecuados y para ello la planta Atsugi experimentó con ideas y actividades diferentes encontrando el camino adecuado. Algunos ejemplos son:

-Reunión Mensual.- Celebrada cada 30 días con la totalidad de los empleados de la planta. Son presentados los nuevos miembros, y estas presentaciones son seguidos por un reporte general relativo a toda la empresa durante el mes anterior y por los

reportes de varias unidades de producción sobre el rendimiento de los logros alcanzados en comparación con los objetivos.

- Reunión conjunta de Líderes.- Asisten a ella los líderes de las cuadrillas de primera línea, los jefes y subjefes de grupo, los demás ejecutivos y sus asesores; participan unas 600 personas y se efectúa unas dos semanas después de la reunión general, dura aproximadamente una hora, los trabajadores fijan sus propios estándares de trabajo y elaboran sus propios manuales de operación.

La Organización Creativa.

"El valor intrínseco de una empresa, como el de un ser humano, radica en su vitalidad". Basado en este principio, Kobayashi destruye muchos conceptos tradicionales de autoridad y de poder creando una organización donde ciertamente existe conflicto, ya que dice él: "el conflicto es lo fuerte mismo de la creación".

Así, mantener permanentemente joven la organización es su meta y para ello tiene que acabar con normas, regla-

mentos y sistemas que aniquilan a la empresa, que la hacen inflexible y burocrática.

¿Qué tipo de organización ha tratado de crear Kobayashi? Una organización que motive a las personas, que — garantice la acción voluntaria individual sin verse desintegrada y que habilite a todos para luchar por el logro de los objetivos de grupo.

Debe también orientar la toma de decisiones hacia las personas que tienen el conocimiento de los hechos, independientemente de su posición jerárquica y convertir al gerente en un vigilante de la razonabilidad. No existe, según él, garantía de que el alto ejecutivo haga siempre un juicio correcto. Por lo tanto, los juicios deben emitirlos — quien tiene los elementos para ello.

El derecho último de formular los hechos y situaciones que nos rodean.

Esta filosofía invalida la antigua creencia de que la gente utiliza a la persona para realizar su trabajo y se plantea una pregunta y una respuesta ¿cómo entonces han de realizar su trabajo los gerentes si no pueden utilizar a las personas para lograrlo? Yo considero que deben auxiliar a las personas para llevar acabo voluntariamente las tareas necesarias.

Carisma y Capacidad Humana.

Es el carisma del líder, su valor y calidad como ser humano, lo que juega un papel central. Debemos superarnos, no sólo en destreza, sino en las dos características de carisma y valor individual, para calificar por el liderazgo

Al amparo de esta forma de pensar despeja al líder de su conciencia de posición y lo orienta hacia la capacidad que significa tener al hombre adecuado, en el puesto adecuado, en el momento adecuado. Esto implica, por supuesto un plan de remuneración acorde.

Administración Moderna.

Kabayashi dice que "para los seres humanos, vivir no significa vivir sin propósitos, sino dedicarse a un trabajo significativo. El trabajo carente de significado es un vicio; el trabajo significativo es virtud". También dice que: "todo la estructura actual de los negocios está orientada hacia un trabajo carente de significado, siendo tarea primordial del ejecutivo moderno convertir el trabajo en algo significativo".

Sin dejar de reconocer los méritos de los trabajos de Taylor y de la Revolución Industrial de Ford, acusa a éstos de ser los creadores de ésta situación inhumana en que se convierte el trabajador en una máquina y se le manipula co

mo tal.

Es necesario cambiar de una administración orientado a las máquinas, a una administración orientada a las personas.

La única forma de convertir la inquietud obrera en canales constructivos, y no destructivos, es revivir la humanidad en el trabajo. Kobayashi no está sólo en esta idea - del trabajo significativo. En el mundo entero se ha ido reconociendo que el ser humano necesita trabajar como tal y no como máquina.

El trabajo significativo representa una asignación responsable y estimulante en la cual las personas guiadas por su inevitable necesidad de vivir, fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan sus planes y coordinan los resultados. Esta es la verdadera forma de trabajo de los seres humanos, y no hay otras. Cuando se obliga a los seres humanos a dedicarse a un trabajo carente de significado, el resultado final es su propia autodestrucción.

Cuando la labor carente de significado se traduce en trabajo significativo, los seres humanos comienzan a demonstrar un potencial de crecimiento que es casi inimaginable(3).

3.- Victor Manuel Rodríguez "La Administración Creativa de Kobayashi". Vicepresidente de la comunicación de publicaciones de la confederación U.S. E.W.

No estamos lejos de alcanzar una ideología como la - que Kobayashi nos plantea si nosotros realmente tenemos la firme convicción de mejorar la educación en nuestro país, - correspondiéndonos en este caso a hacerlo a nivel empresarial y hablando de las nuevas generaciones, trataremos de - corregir los vicios en los que ya hemos caído.

Después de haber tratado ampliamente de los orígenes y aspectos que intervienen en la motivación, estamos preparados para entender mejor el comportamiento humano, y es tiempo de ubicar dentro de la organización los aspectos motivacionales y conductuales, viendo de donde emanan y como se pueden lograr.

Fuentes Motivacionales.- Vencer es algo que produce satisfacción, por lo tanto considerémoslo como una fuente - de la cual surge la motivación. Lo anterior lo apreciamos al conocer la dificultad que presenta un trabajo, la cual -- podemos superar a través de mérito, responsabilidad, progreso, ascenso, etc. Las inconformidades suelen surgir de factores externos a la tarea que se ejecuta.

El desempeño eficiente del trabajo depende de que se satisfaga, tanto la necesidad de motivaciones, así como de la estabilidad.

El orden de las motivaciones comprende responsabilidades, trabajo meritorio, progreso y satisfacción.

Ahora mencionaremos en cuatro categorías las principales pautas motivacionales que se dan dentro de la organización; obediencia legal, satisfacción instrumental, expresión de sí mismo y valores interiorizados. Estas pautas producirán varios tipos de conducta requerida.

1.- Obediencia legal. Lograr que se acepten las prescripciones del papel y los controles organizacionales en base a su legitimidad; es la aplicación de reglas sostenida por la teoría de la máquina. Se controla la producción mediante la velocidad de la línea de ensamble.

2.- Empleo de recompensas o satisfacciones instrumentales para inducir las conductas requeridas. Es una modificación a la teoría de la máquina.

a) Se obtienen las recompensas del sistema mediante la membresía o antigüedad que se tenga en el mismo; consiste de presentaciones, aumentos de salarios conforme al costo de la vida, u otros beneficios de tipo general.

b) Recompensas individuales, como recibir pagos de incentivo o promociones en base a méritos individuales.

c) Identificación instrumental con los líderes de la organización; los seguidores se ven motivados a asegurar la aprobación de los líderes.

- d) Afiliación con los compañeros, para asegurar la aprobación social del grupo propio.
- 3.- Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de sí mismo. La satisfacción de haber logrado algo y de haber expresado talento y habilidades propias.
- 4.- Valores interiorizados y concepto de sí mismo. Incorporar las metas o submetas de la organización como valores reflejos o formando parte del concepto de sí mismo.

Conducta Requerida. - Los principales tipos de actividad que la organización debe fijar en sus miembros son (4):

- 1.- Unirse al sistema y permanecer en él
- a) Reclutamiento
 - b) Bajo ausentismo
 - c) Baja rotación de personal
- 2.- Conducta confiable: ejecución del papel en el sistema
- a) Satisfacer las normas cuantitativas de ejecución o excederlas
 - b) Satisfacer las normas cualitativas de ejecución o excederlas
- 3.- Conducta innovadora y espontánea: rendimiento superior al requerido por el papel para lograr las funciones organizacionales
- a) Cooperar con los compañeros

- b) Acciones para proteger al sistema o subsistema
- c) Sugestiones creadoras para mejorar la organización
- d) Autoadiestramiento para responsabilizarse más de la organización
- e) Crear en el ambiente externo un clima favorable para la organización

Para lograr un funcionamiento organizacional efectivo muchos miembros deben mostrarse a menudo dispuestos a hacer más de lo que su papel especifica. Si los individuos del sistema siguieran al pie de la letra las descripciones de sus puestos y el protocolo organizacional, pronto habría un alto total. Se necesitan muchos casos de cooperación espontánea y anticipar en mucho los objetivos organizacionales, para que el sistema sea viable. La burocracia ritual se vuelve, en parte ineficaz, debido a que la conducta prescrita para los requerimientos del papel es virtualmente la única forma de comportamiento que queda. Los oficinistas reaccionan ante los casos que pasan por sus escritorios, en base a las reglas que se les proporcionan para ello; sin embargo, hay casos demasiado complejos o difíciles para que se resuelvan con las reglas vigentes. En lugar de hacer un esfuerzo extra para enfrentar esto, el oficinista burocratizado, que no quiere arriesgar el cuello, hace a un lado los casos especiales, esperando a que el supervisor se encargue de ellos

cuando se haga el resumen semanal. A su vez el supervisor acumulará su propia carga de los casos excepcionales, - que pone en un cajón del escritorio para resolver en el futuro con ayuda del jefe de departamento. Se intercambian memoranda, se invocan precedentes y se amplía un libro de reglas ya en exceso especificado. La organización avanza de un modo costoso e ineficaz.

Aunque relacionadas entre sí, las categorías y subcategorías de conducta anteriores no necesariamente están motivadas por la misma pulsión y necesidad. La pauta motivacional que atraerá y mantendrá a la gente en la organización no será necesariamente igual a la que conduzca a una productividad mayor. Los motivos que crean esa productividad mayor no son necesariamente los mismos que sirven -- de apoyo a interrelaciones cooperativas en interés del logro organizacional; por ello, cuando se habla de práctica y procedimientos que ayudarán a cumplir la misión organizacional, es necesario especificar el tipo de requerimiento conductual incluido.

4.- Daniel Katz/Robert L. Kahn.- "Psicología Social de las Organizaciones". Capítulo 12. Bases Psicológicas de la Efectividad Organizacional. Editorial Trillas.

* PRUEBA DE INTRODUCCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Deberemos tomar en cuenta algunos criterios como los citados en capítulos anteriores los cuales presentan actitud de resistencia, para ello es conveniente crear atmósfera y ambiente adecuados, eficiencia de los ejecutivos a todos los niveles que se medirá en función de los resultados, procurando adoptar la información con los reportes para así -- dar principio a nuestra introducción del Desarrollo Organizacional, se iniciará en un departamento que se controlará y vigilará con el fin de evitar fallas, logrando la correcta aplicación.

El objetivo será obtener la dirección más eficiente de las operaciones, logrando constantes perfeccionamientos en actuación y procedimiento.

Esta técnica origina la necesidad de revisar y valorizar métodos de actuación y aplicación administrativa por -- los recursos humanos los cuales no sólo son capaces en actividades básicas, sino que además cuentan con una educación especializada, así como experiencia y preparación en la ejecución de sus actividades.

En el Desarrollo Organizacional como en toda técnica administrativa, se mantienen latentes las partes de un pro--

ceso.

Para introducir el desarrollo Organizacional, planearemos un sistema de procedimientos y normas que aclaren los objetivos básicos y las metas.

Organizaremos el proceso de definir la forma de autoridad y responsabilidad de los individuos, coordinando esfuerzos y armonizando los objetivos preestablecidos.

Dirección y control se darán por consecuencia lógica, pues mediante este adoctrinamiento cada quien es capaz de autodirigirse y autocontrolarse, ya que están previamente determinadas las reglas bajo las cuales deben conducir las operaciones coordinando todas las actividades; se tendrá como logro constante el unísono de las rutinas de trabajo hacia las metas comunes.

Lograr lo anteriormente citado no es tarea fácil, será necesario llevar a cabo una evaluación del personal y análisis de sus costumbres, así como determinación de su habilidad, fuerzas y debilidad. Se tomará en cuenta la moral de cada individuo, las condiciones de trabajo, capacitación y niveles de asimilación.

Para introducir el Desarrollo Organizacional, deberemos hacernos varias preguntas, como son:

- a) ¿Son apropiadas las metas del Desarrollo Organizacional?

- b) ¿Estamos preparados culturalmente para el Desarrollo Organizacional?
- c) ¿Se ha incluido a todo el personal?
- d) ¿Existe ya una preparación y orientación para el Desarrollo Organizacional?

Para tener una organización en condiciones de aceptar la introducción del Desarrollo Organizacional, se deberán contestar afirmativamente por lo menos dos de las anteriores preguntas, pues la educación actual en nuestro país no está preparada culturalmente para la aceptación de cambios y además resulta poco efectiva una preparación meramente teórica o mediocre, sino la práctica total, efectiva y armoniosa, ésta será iniciación de capital importancia ya que para la introducción del Desarrollo Organizacional se tendrá que dar y cumplir primero con el Desarrollo Social (D.S.), el cual se dará por observación de los roles en los procesos sociales de los grupos.

Ciertas personas tienden a posecionarse de los roles de líderes, funcionando otros como especialistas.

El rol de un líder consiste especialmente en seguir ideas y en el inicio de las interacciones que conducirán a la integración del grupo para solución de problemas.

Los propósitos de la observación de los roles, es observar las características de cada persona debiendo tomarse en

cuenta la existencia de:

- a) Rol pasivo que facilita la actividad del grupo.
- b) Rol activo que encausa positivamente al grupo.
- c) Rol pasivo que entarpece o dificulta la acción.
- d) Rol activo que afecta negativamente al grupo.

La guía de Observación de Roles con base en la dinámica de procesos sociales es la siguiente:

1) Comunicación.

- a) Pide información y aclaración de ideas.
- b) Responde a preguntas y da opiniones.
- c) No se comunica con los demás. No responde ni pregunta.
- d) Su comunicación es agresiva, manifiesta oposición y es confuso.

2) Liderazgo.

- a) Acepta ideas de los demás. Deja libertad.
- b) Influye positivamente al grupo. Se aceptan sus ideas.
- c) No acepta al líder pero no impacta al grupo.
- d) Intenta imponer sus puntos de vista "autoritarios".

3) Solución de Problemas.

- a) Analiza los problemas; pide que se desglocen.
- b) Propone alternativas de solución.
- c) Confunde causas con soluciones.

- d) Causa más problemas.
- 4) Toma de Decisiones.
- a) Vota por la decisión del grupo.
 - b) Busca consenso.
 - c) No decide ni propone alternativas.
 - d) Se opone a la decisión del grupo.
- 5) Manejo de Conflictos.
- a) Evade las situaciones conflictivas.
 - b) Propicia la confrontación.
 - c) Concilia y armoniza pero no deja resolver conflictos.
 - d) Intenta reprimir el conflicto.
- 6) Colaboración.
- a) Colabora si se le pide.
 - b) Propicia colaboración y participación.
 - c) No colabora. Pasiva actitud.
 - d) Propicia la no colaboración. Actitud negativa.
- 7) Retroinformación.
- a) Acepta las evaluaciones propuestas.
 - b) Argumenta y acude a ejemplos objetivos.
 - c) No evalúa. No argumenta.
 - d) Critica y evalúa negativamente (subjetivo).

Esta guía será un instrumento de observación durante la acción de grupo, siendo conveniente la existencia de ve

rios observadores en los roles de cada persona. También se utilizará como guía de retroinformación que utilice cada -- uno de los miembros del grupo a evaluar. Con esta técnica de introducción que puede y debe ser empleada también como técnica de mantenimiento y vigilancia, se logrará la su peración individual y común, permitiendo realizaciones y - autorrealizaciones.

Por lo tanto es importante continuar investigando obteniendo logros cada vez más altos pues: "Quien no está ocupado en nacer, está ocupado en morir". (*)

Una buena forma de introducir el Desarrollo Organizacional como un cambio; es el convencimiento del cambio -- mismo, recopilar y analizar datos, con el fin de prepararse para desarrollar una estrategia adecuada que pueda identificar quien está involucrado, efectuar dramatización de papeles, escuchar en forma creativa, sensibilización mediante - participación y mostrar que es el cambio antes de implantar lo. Para esto se seguirán cinco pasos básicos que son:

- 1.- Obtener el acuerdo del grupo
- 2.- Hacer ver el cambio como necesidad
- 3.- Crear buen ambiente para aceptar el cambio
- 4.- Diversificar las opiniones al respecto de cambio
- 5.- Acentuar los aspectos más positivos.

(*) Dylan, Bob.- Forduce/Well, Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano.

PASOS PARA LA INTRODUCCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.- La existencia de una necesidad es determinada por la presencia de algún problema.

2.- Los niveles directivos se percatan del problema y proceden a detectarlo mediante una serie de técnicas. Es conveniente que la determinación del problema la haga alguien que no esté involucrado en el mismo, a fin de lograr una mayor objetividad.

3.- Una vez detectado el problema los niveles gerenciales deben estar plenamente concientes del caso y de la necesidad de tomar medidas correctivas. Se puede proceder entonces a la iniciación de un programa. Pero el secreto esencial del D.O. radica en este punto: tomar conciencia claramente de cual es la situación y adoptar la actitud receptiva necesaria, que localizada en los niveles superiores subsiguientes de conflicto, de lo contrario, nada resolverá los problemas.

4.- Al existir el deseo de solución y la conciencia del problema podemos trazar un plan para su resolución.

5.- Una vez tomada la conciencia del problema, hay que hacer un diagnóstica efectivo que nos permita recomendar medidas objetivas exactas. terminada el diagnóstico deben ser realizados el resumen y la apreciación final.

6.- El resultado del diagnóstico deberá ser presentado a los directivos y a toda persona directamente involucrada - (Feedback) retroalimentación o retroinformación, de hecho comunicar es una forma de motivar.

7.- Después del Feedback, deben venir una serie de - pasos tendientes a la solución práctica del problema. (Ejercicios de integración o dinámica de grupos).

8.- En cualquiera de los ejercicios anteriores, encaminados a la resolución del problema, deben participar to-dos los componentes del conflicto.

El D.O. no resuelve únicamente problemas específi-cas sino que constituye, un proceso que, una vez iniciado se convierte en una filosofía de aplicación general.

La transmisión de esta filosofía y de estas actitudes - deben ser hechas por toda persona interesada, y no sólo por los agentes de cambio. De ahí la necesidad de mantener el programa dinámico mismo que se conocería como "entrena-miento y desarrollo".

9.- El D.O. no debe quedarse estático o ser esporádico, la continuidad constituye su característica más impor-tante, es por esto que deberá haber sesiones de afianzamiento consecutivas, según el tipo de problemas de que se trate.

10.- La evaluación de resultados es también de sumo -importancia en un programa de D.O. pueden medirse cons-

tantemente los avances y el estado del programa y con base en ellos determinar las necesidades futuras del proceso - de desarrollo organizacional y el tipo de dirección que vamos a aplicar. (6).

* CONDICIONES PARA EL EXITO.

Para elaborar un programa de Desarrollo Organizacional que origine resultados favorables para el sistema que lo solicita, es básico que el consultor en Desarrollo Organizacional se familiarise con las personas, procesos y ambiente que presenta el sistema, conociendo de esta forma los aspectos generales que existen dentro de él y con ello proceder a la elaboración de un diagnóstico sobre sus necesidades.

El diagnóstico consiste en recopilar, ordenar y analizar los datos necesarios para conocer el sistema, precisando a través de ellos el estado que presenta la organización, - así como la identificación de problemas y necesidades, culminando posteriormente en la determinación de los cambios que se consideren adecuados.

6.- Fernando Arias Galicia. - "Administración de Recursos - Humanos. Capítulo 17 Proceso de Desarrollo Organizacional Peter Watkins Sandoval. Editorial Trillas.

El proceso de diagnóstico se puede desarrollar en base a las siguientes etapas:

1.- Métodos para recopilar la información.- la entrevista, es uno de los métodos más usuales, la cual debe ser aplicada inicialmente al responsable del proyecto dando a conocer de esta forma los problemas que supone afectan al sistema. Posteriormente se aplica dicha entrevista a los miembros del sistema en cada uno de los diferentes niveles para conocer más datos acerca del problema en forma detallada, lo que ayudará a definir de una manera más objetiva el problema.

Otro método práctico para recopilar la información, — son los cuestionarios, las encuestas anónimas y las juntas de confrontación; siguiendo los dos primeros métodos mencionados.

Un procedimiento homogéneo al de la entrevista, ya que las juntas de confrontación se realizan sobre grupos de trabajo que generan comunicación total y sincera, proporcionando de esta forma los elementos necesarios para detectar el problema.

2.- Ordenamiento y valorización de la información recopilada. En base a la recopilación de datos se elaborarán niveles de problemas que permiten evaluar las más comunes y principales fallas que presenta el sistema, lo que contri-

buye a encontrar el origen del problema existente dentro - de la Organización, y a través de ello se determinan los - cambios adecuados para que el sistema opere bajo condiciones de eficiencia.

3.- Informe final a la Dirección. Después de haber - definido perfectamente los problemas y necesidades que presenta el sistema, el consultor en Desarrollo Organizacional propone los cambios que ha considerado convenientes a través de un informe dirigido a la dirección del sistema, quien debe tomar la decisión de continuar con el proceso de Desarrollo Organizacional, una vez que haya sido analizado y - discutido dicho informe.

Una condición importante para que el diagnóstico sea desarrollado de manera amplia y con resultados efectivos - es que el sistema se comprometa a seguir las recomendaciones de cambios determinadas a través del diagnóstico, sobre las soluciones e los problemas presentados en el sistema.

Para que esta condición se cumpla es necesario determinar objetivamente las diferencias entre los valores del - sistema y los valores del Desarrollo Organizacional, con la finalidad de conocer el estado cultural que se presente el - sistema y aplicar el programa de cambio en el momento más apropiado para que resulte ser exitosa.

Entre las dimensiones más importantes del estado cul-

tural del sistema se encuentran:

La autenticidad de las relaciones interpersonales. - Esta investigación determina el valor que el sistema da a las influencias interpersonales existentes, el cual es posible precisar a través de los sistemas de control y autoridad con -- que opera el sistema total. Asimismo, este factor logra determinar el grado en que los miembros del sistema consideran que pueden cambiar.

La interdependencia de las partes del sistema se debe analizar cuidadosamente, a fin de que los valores del Desarrollo Organizacional sean asimilados en todo el sistema. - Este debe concordar con los valores que proporciona el a--gente de cambio, basados en la comprensión y expectativas objetivas con respecto al cambio, por lo que se deben establecer relaciones sanas de cooperación.

Otro aspecto importante que se debe considerar para osegurar el éxito del programa del cambio, es que la alta gerencia, principalmente se interesa y se comprometa con dicho programa, para que de esta forma el sistema se encuentre en condiciones de cooperar y difundir a todas sus partes componentes el esfuerzo de cambio conjuntamente elaborado tanto por el consultor en desarrollo organizacional como por el sistema mismo. Para lo cual, sus miembros deben estar preparados y orientados hacia el desarrollo organizacio

nal, lo que se obtiene a través de entrenamientos de aprendizaje, ya que el Desarrollo Organizacional se basa en experiencias.

*** CAUSAS QUE PROVOCAN FRACASO.**

Antes de iniciar un programa de Desarrollo Organizacional se deben considerar algunos aspectos del sistema que pudieran ocasionar resultados adversos a las finalidades que espera lograr el programa del cambio; es por ello que el programa debe evitar caer en algunas de las situaciones que a continuación mencionamos, para que el esfuerzo organizacional no produzca adversidades:

Conflictos de Valores.- Cuando los valores del Desarrollo Organizacional y los del sistema, presentan conflicto en forma violenta. lo más apropiado será no introducir el Desarrollo Organizacional, debido a que el sistema se encuentra bajo condiciones de presión, en donde el Desarrollo Organizacional puede interpretarse como un instrumento para obtener poder y autoridad o también puede ser interpretado como el origen que propició al conflicto.

Repercusión de Valores.- Cuando los valores del Desarrollo Organizacional no son aceptados en alguna parte com

petente del sistema, suele existir un desorden que se refleja en forma negativa en otras partes del mismo sistema. y en ocasiones resulta ser tan intensa que llega a afectar a otros sistemas externos del que lo provocó.

Relaciones de Valores. - Al establecer una relación entre los valores del sistema y los valores del agente del cambio que presenten prejuicios tales como temores, fantasmas, ideales mal fundamentados o intimidaciones, lo más conveniente es analizar una vez más las bases para determinar las actividades a realizar en forma conjunta y no continuar con el desarrollo Organizacional, para que de esta forma se evite el fracaso.

Difusión del Programa de Desarrollo Organizacional. - Es probable que el programa de desarrollo organizacional no haya sido propagado hacia todo el sistema, originando que no todos los miembros del sistema estén informados de su existencia, sobre todo aquellas personas que resultan ser más afectadas por el programa del cambio.

Lo anterior ocasiona una falta de apoyo por parte de los miembros no informados, provocando una actitud individual negativa con respecto al programa de Desarrollo Organizacional, limitando de esta forma el esfuerzo del cambio así como el sentido de cooperación conjunta y creando un compromiso muy reducido para la realización del programa

Estas son las causas más comunes que han propiciado el fracaso en la introducción del programa de Desarrollo Organizacional al sistema, por lo que en la medida en que se logre un análisis cuidadoso, se podrá eludir toda adversidad en los objetivos que persigue el Desarrollo Organizacional.

CAPITULO IV

- * INFLUENCIA DEL DESARROLLO DE LA BANCA EN MEXICO**
- * TRAYECTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN -
LA BANCA**
- * ESTRATEGIA APLICADA A LA BANCA MULTIPLE**
- * ACOPLAMIENTO Y ENSAMBLE AL SISTEMA**

* INFLUENCIA DEL DESARROLLO DE LA BANCA EN MEXICO.

Mencionaremos este punto a manera de historia, remarcando únicamente los hechos más sobresalientes pues pretendemos no derivarnos demasiado del objeto de nuestro estudio el cual es meramente humanístico.

La función bancaria ha sido conocida y practicada desde las más remotas civilizaciones, surgiendo el primer antecedente de la banca, durante el siglo VII a.C. en Babilonia donde se encontró el primer certificado de banco, la primera letra de cambio y las primeras órdenes de pago que fueron utilizadas por los babilonios, aunque también se ha atribuido dicha creación al banco de Inglaterra, ya que en su museo británico se encuentra un ladrillo con la inscripción de una orden de pago que contiene el nombre del librador, librado y beneficiario con fecha de 553 a. C.

Observeremos ahora los pasos que la Banca ha dado en nuestro país.

En el Siglo XVIII se establece el Banco de Avío de Minas, fundado por Carlos III. Una mala administración y las necesidades de la corona durante la guerra contra Francia e Inglaterra, contribuyeron a su disolución durante los primeros años de la independencia.

A mediados del Siglo XVIII se crea el Monte de Piedad

de Animas, precursor del Nacional Monte de Piedad; fue -- fundado por Don Pedro Romero de Terreros. "Se dice que -- el primer billete fue emitido por el Banco Nacional Monte- de Piedad".

En la época colonial florecieron varios bancos particu- lares de los cuales unos tuvieron éxito y otros no.

Al igual que en Europa en México también existieron - grandes casas comerciales que prestaban dinero a crédito, - también la mala administración y otras razones dieron lugar a la desaparición de éstos banqueros.

En el año de 1830. Lucas Alamán , ministro de Relacio- nes Exteriores, creó el Banco de Avío para captar capitales particulares y dedicarlos al fomento industrial. Este Banco se liquidó en el año de 1842 por decreto del presidente --- Santa Anna.

Con el propósito de quitar de la circulación la mone- da de cobre, fue creado en 1837 el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre. Como en la mayoría de los casos - la mala administración así como la inestabilidad política y económica pusieron fin a sus operaciones por decreto del 6 de Diciembre de 1841.

El 22 de Junio de 1864 durante el imperio de Maximi- liano nace el Banco de Londres y México y Sudamérica, su- cursal de la sociedad Inglesa; London Bank of México and ~

South America Limited. Esta institución estuvo hábilmente dirigida y administrada no obstante que tuvo que enfrentarse a varias crisis que pusieron en peligro su existencia.

En Noviembre de 1875 se autorizó al norteamericano - Francisco Mac Manus para fundar el Banco de Santa Eulalia.

En Marzo de 1878 fue creado el Banco Mexicano, posteriormente se fundó el Banco Minero de Chihuahua; que al igual que los anteriores era emisor de billetes.

Poco después al encontrarse en el poder el General Porfirio Díaz, solo había en el país cuatro instituciones Bancarias, que no bastaban para el gran desarrollo industrial, -- pues no sólo se había creado la necesidad de un mercado de dinero, sino de un mercado de capitales que sólo las instituciones bancarias podían satisfacer.

En 1881 un grupo de franceses que representaban el Banco Francoegipcio, comisionaron a Eduardo Noetzlin para que obtuviera del gobierno mexicano la concesión para crear un Banco de emisión en México, la cual obtuvo del -- presidente Manuel González, esta institución llevó el nombre de Banco Nacional Mexicano estableciendo un contrato para su funcionamiento, cuyas principales artículos tuvieron gran trascendencia en la posterior legislación bancaria mexicana, pues los términos de la concesión son fundamentalmente importantes porque desde este momento nace en --

México la base de la economía bancaria y financiera del país. Esta importante institución principió a prestar sus servicios al público el 23 de Febrero de 1882.

Como el mercado de dinero mexicano requería la operación de más instituciones bancarias, en febrero de 1882 - Eduardo L'Enfer solicitó y obtuvo autorización para fundar el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario; este banco fue autorizado para emitir billetes hasta por el triple del monto de sus valores en cartera e inició sus actividades el 27 de marzo de 1882.

El 12 de junio de 1883 la Secretaría de Hacienda otorga a Francisco Suárez la concesión para constituir al Banco de Empleados, destinado a practicar operaciones con los empleados públicos y aportando ellos mismos el capital, autorizándoles también para emitir billetes reembolsables al portador y a la vista.

El 15 de mayo de 1884 se otorgó la concesión para el establecimiento del Banco Nacional de México, el cual nació de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano, según contrato celebrado por los representantes de ambos bancos el 2 de abril de 1884, operación que se publicó en el Diario Oficial del 31 de mayo del mismo año.

Las concesiones se otorgaban en diferentes terminos;

las instituciones de crédito se establecín con diversas atribuciones; lo que conduca a una completa desorganización bancaria sin más limitaciones que las atribuidas al comercio

Como puede apreciarse, el movimiento financiero en estos términos puso en peligro de desaparecer a muchas instituciones de crédito -de hecho algunas si desaparecieron-- ya que operaban sin ninguna reglamentacion que rigiera sus actividades.

Ante la imperiosa necesidad de organizar la banca y el comercio se rpmulga en México el Código de Comercio el 20 de abril de 1884, el cual constituye la primera legislación sobre materia bancaria en México, dos de las cuales - citamos a continuación:

- Para dedicarse a la actividad bancaria será requisito indispensable la autorización expresa (concesión) otorgada por las autoridades. Ningún banco o persona extranjera podrá mantener en el país sucursales o agencias emisoras de billetes.

- Todas aquellas instituciones constituidas sin la previa autorización tendrá un plazo máximo de seis meses para sujetarse a la nueva reglamentación y en caso de no hacerlo no podrán seguir operando y se pondrán en liquidación.

Como puede verse esta nueva reglamentacion colocaba a los bancos en difícil posición ya que ninguno operaba -

dentro de los términos de la nueva legislación. Pero la institución más afectada lo era el Banco de Londres y México y Sudamérica, que por ser sucursal de banco extranjero se encontraba al margen de la ley.

Transcurrido el plazo establecido y en vista de que los dirigentes del banco no hacían gestión alguna al respecto, el 21 de enero de 1885 el gobierno ordenó la suspensión. El banco, con el recurso de amparo respondió ante la justicia federal argumentando que a la nueva ley no podía dársele efecto retroactivo.

Poco después el banco se desistió de la demanda y solucionó su problema adquiriendo el Banco de Empleados, con lo que quedaba transformado en una institución nacional y que posteriormente adoptó el nombre de Banco de Londres y México, conocido en nuestros días, a raíz de las fusiones, como Banca Serfín.

El 12 de octubre de 1898 se otorga concesión para la creación del Banco Refaccionario Mexicano, con objeto de canjear los billetes de los bancos de los estados, ya que éstos no podían tener sucursales fuera de su entidad. Este banco poco después cambió su nombre por el de Banco Central Mexicano; sextuplica su capital social y funge como Cámara de Compensación abriendo al efecto una cuenta corriente a los bancos existentes de la época.

De 1897 a 1903 y como consecuencia de la creación de la Ley General de Instituciones de Crédito, el gobierno otorgó 24 concesiones para establecer nuevas instituciones de crédito, tanto en el Distrito Federal como en los estados.

El 20 de agosto de 1914 llegó don Venustiano Carranza a la ciudad de México y las instituciones bancarias se encontraban cerradas porque el gobierno había declarado que no se reconocerían las emisiones hechas por Huerta. Con el propósito de tranquilizar la situación, el gobierno acordó que las oficinas federales recibieran toda clase de billetes sin limitación alguna.

El efecto de este acuerdo fue positivo y los bancos volvieron a operar; pero debido al exceso de papel moneda lanzado por el gobierno constitucionalista y al paro general de las clases productoras, la situación bancaria era peligrosa en extremo.

El 19 de septiembre de 1915 Carranza expide un decreto en Veracruz en atención a que los bancos de emisión habían dejado de llenar los requisitos que les asignaba la ley, y continuaban efectuando operaciones sin ajustarse a ella, lo que ponía en grave peligro los intereses de la nación.

Los antecedentes respecto a la idea de crear un banco único de emisión, se localizan en un discurso pronunciado en el Saón de Cabildos del Municipio de Hermosillo. Son.,

125

par don Venustiano Carranza, el 24 de septiembre de 1913, en el cual expresó que se debían cambiar el sistema bancario, evitando así el monopolio de las empresas particulares, las cuales habían estado absorbiendo las riquezas de México; y que se debía abolir el derecho de emisión de billetes o papel moneda, por bancos particulares. Que la emisión de billetes debía ser privilegio exclusivo de la nación. Un poco fundamental hacia el logro de la meta señalada en el discurso de Carranza, se dió el 5 de febrero de 1917, cuando el congreso constituyente de Querétaro aprobó incluir en el artículo 28 Constitucional, el correspondiente a la acuñación de moneda y a la emisión de billetes por medio de un sólo banco que controlaría el Gobierno Federal.

Siendo presidente de la República, el General Plutarco Elías Calles y Secretario de Hacienda, don Alberto Pani, fue expedida el 28 de agosto de 1925 la Ley fundamental y los Estatutos que dieron vida al Banco de México.

Se decidió que el Banco fuera una sociedad anónima, cuya duración sería de 30 años, renovables. El capital sería de cien millones de pesos, oro, en acciones de cien pesos cada una. Las acciones se dividirán en serie "A" con el 51% como mínimo, del capital social que debían ser pagadas y suscritas por el gobierno de la República y serían intransmisibles; y en serie "B" que podrían ser suscritas por

el Gobierno Federal o por el público.

El Banco de México, S.A. fue inaugurado el 10. de septiembre de 1925, por el General Calles.

Funciones del Banco de México, S.A.

- 1.- Emisión de billetes
- 2.- Fungir como banquero y agente y consejero del --
Gobierno
- 3.- Ser depositario de las reservas en efectivo de los
bancos comerciales
- 4.- Depositario de las reservas metálicas y diversas -
del país
- 5.- Operar como cámara de compensación
- 6.- Orientación de recursos financieros
- 7.- Fijar el tipo de cambio
- 8.- Fijar intereses y plazos de operación de crédito
- 9.- Redescantar documentos de carácter puramente mer-
cantil
- 10.- Asesorar a la Comisión Nacional Bancaria y a la -
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Junto con el Banco de México nació la Comisión Na-
cional Bancaria y como es natural, las leyes y procedimien-
tos en materia bancaria han tenido que evolucionar adaptán-
dose al desarrollo del país y a las condiciones económicas de
las distintas épocas.

El primer esfuerzo del Banco de México fue dirigido - hacia la reconstrucción del sistema bancario y con ese objeto se establecieron 26 sucursales en el interior de la República en el periodo comprendido a partir de su fundación hasta mayo de 1932 en que se dio a la institución la categoría de Banco Central.

Banca Múltiple.- Esta viene a ser una nueva estructura que ha existido dentro del sistema bancario en nuestro país y que el Gobierno ha formalizado legalmente.

Seguramente las autoridades hacendarias han aceptado esta nueva modalidad dentro de la estructura de las instituciones de crédito, atendiendo a las ventajas que implica -- tanto para el público como para la organización interna de este tipo de bancos.

Los grupos financieros trataron de atender al público -- a través de locales en donde pudieran operar todos los tipos de instituciones que las integraban. Sin embargo, cada -- una de ellas requería de funcionarios y personal independiente, papelería, organización contables mobiliario, etc. y el público a su vez tenía que tratar con cada una de -- ellas separadamente.

En cambio, con la introducción de la banca múltiple -- al sistema bancario, las instituciones de crédito que operaban como grupos financieros integrados y que se han trans--

formado a esta nueva estructura, han conseguido primordialmente las siguientes ventajas:

- Abatimiento de costos de operación por la supresión de funcionarios de alto nivel.
- Control presupuestario integral de una sola institución.
- Integración contable y administrativa.
- Mayor capacidad de captación de recursos ajenos.
- Control integral de su Depósito Legal.
- Mejor y más eficiente atención al público tanto en lo que se refiere a servicios bancarios como en cuanto a inversionistas o a usuarios del crédito.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con fundamento en las facultades que le confiere la Ley Bancaria, expidió las reglas que rigen a la Banca Múltiple éstas fueron publicadas el día 16 de marzo de 1976 en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor el día siguiente.(1)

Nacionalización de la Banca.- El miércoles 10. de septiembre de 1982, durante su VI Informe de Gobierno, el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Lic. José López Portillo decreta la Nacionalización de la Banca.

1.- Fernando V. Pérez Santiago.- "Síntesis de la Estructura Bancaria y del Crédito.- Editorial Trillas.

A continuación mencionaremos dos de los siete artículos decretados al respecto, los cuales para efecto de nuestra investigación, resultan de mayor importancia, ya que -- uno aclara el detalle en cuestión y otro nos ilustra la forma en que quedará la Organización estructurada.

ARTICULO PRIMERO.- Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

ARTICULO SEXTO.- La Secretaria de Hacienda y Crédito Público vigilará conforme a sus atribuciones que se -- mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito, el que continuará prestándose por las mismas estructuras administrativas que se transformarán en entidades de la Administración Pública Federal y que tendrán la titularidad de las concesiones, sin ninguna variación. Dicha Secretaria contará a tal fin con el auxilio de un Comité -- Técnico Consultivo, integrado con representantes designa-

dos por los titulares de las Secretarías de Programación y - Presupuesto, del Patrimonio y Fomento Industrial, del Trabajo y Previsión Social, de Comercio, Relaciones Exteriores, Asentamiento Humanos y Obras Públicas, así como de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México. (2)

Como podemos observar se habla de una misma estructura Administrativa, sin embargo la Banca ya sea en su carácter privado o ahora nacionalizada, los Recursos Humanos seguirán siendo el factor más importante, y si bien es cierto que la nacionalización de la Banca fue un cambio que reflejó efectos en todos los ámbitos, resulta obvia que en la conducta de los integrantes de estas instituciones se produjo uno de los más considerables.

Con este decreto organizativamente hablando, nos encontramos que de inmediato tendrán que integrarse los grupos humanos en sindicatos y unos de los principales funciones de estos será negociación y administrar los contratos de trabajos, proteger a sus miembros del trato injusto y arbitrario, ayudándolos a resolver conflictos con relación a su empleo, mayor seguridad. fuerza en sus relaciones con los superiores, y ejercer una influencia de importancia en sus actitudes y motivaciones. Como se puede observar los objeti-

2.- Director: Lic. Rafael Murillo Vidal. "Diario Oficial".

10. de septiembre de 1962.

vos de los sindicatos no estan divorciados con los que persigue el Desarrollo Organizacional por eso es que estamos seguros que funcionará ahora con más razón como estrategia aplicable a la Banca Múltiple.

* TRAYECTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA BANCA

Theodore Scott con experiencia como consultor en Desarrollo Organizacional de Bankers Trust Company y en Bank of New York.

Haciendo gala de una amplia perspectiva describe proyectos conocidos por él en diferentes Bancos, donde el Desarrollo Organizacional se encuentra localizado a diferentes niveles y con responsabilidades diferentes. Y respecto al futuro del Desarrollo Organizacional hace especial referencia al papel del mediador a los estilos de consultoría y a sus relaciones con el movimiento de desarrollo del potencial humano.

Menciona dos enfoques posibles para la aplicación de esta estrategia.

- a) Que el profesional en Desarrollo Organizacional haga parte de grupos temporales de trabajo en un -

papel de facilitador del grupo.

- b) Concentrarse en la consultoría probablemente con las altas direcciones sea cual fuere el caso de que el Desarrollo Organizacional puede acrecentar la conciencia propia sobre lo que sucede en la organización y desarrollar una mejor idea de como funcionan más eficientemente como miembro de ella.

El desarrollo Organizacional se inicia cuando una persona en el área de entrenamiento se interesa por el tema. Esto sucedió hace unos 25 años cuando el Desarrollo Organizacional apareció como una fórmula alternativa de influencia organizacional, más poderosa que los métodos tradicionales de entrenamiento y educación, comienza así un período de varios años de aplicarse dependiendo al tamaño del Banco, de su localización en el organigrama, se ensayan varias estrategias: laboratorios, almuerzos, visitas personales, programas pilotos, consultores o contactos especiales. Todo con el fin de familiarizar a los individuos claves, con los conceptos y valores del Desarrollo Organizacional.

Los éxitos no producen los resultados esperados. Entonces o la gente del Desarrollo Organizacional desarrolla olfato político o toda el esfuerzo se viene abajo.

Así, se encuentra bajo títulos diferentes: entrenamiento

to, desarrollo de Personal Recursos Humanos etc

Los grupos del Desarrollo Organizacional ya establecidos se preocupan ahora del como puede el staff de Desarrollo Organizacional evitar familiarizarse en exceso con la organización; en cuales áreas de la organización debería concentrar sus esfuerzos, como puede hacerse de una buena reputación y mantenerla en un sistema en que esto es importante, sin faltar a la integridad.

El Desarrollo Organizacional surge de la función de entrenamiento cuando las personas en el área comienzan a preocuparse más que antes respecto de las habilidades administrativas o de manejo de personal. Se enseña la teoría de la motivación, de la comunicación, de la resolución de problemas y de conflicto administrativo, dentro de un laboratorio de aprendizaje, se informa a los administradores y a los supervisores que al área de entrenamiento está dispuesto a prestar ayuda en el sello mismo de trabajo para que puedan aplicar estos conceptos.

El personal del área de entrenamiento empieza a conocer sus seminarios regulares genéricos, con relación a las necesidades concretas de los grupos que se los solicitan (además, se negocian, en forma contractual compromisos de asistencia y consultoría con los administradores que deseen un seguimiento al trabajo realizado en el curso).

Por ejemplo, se desarrolla una sesión de trabajo sobre enriquecimiento del mismo, o un curso sobre comunicación, o un seguimiento al trabajo realizado en análisis transaccional utilizando ejemplos de material tomados de la vida real.

Se negocian en forma contractual los acuerdos de servicios de consultoría y a los administradores que deseen desarrollar y aplicar sus propias ideas. (3)

En la actualidad, la realidad que vive el personal dentro de su ámbito laboral; en cuanto a sus jefes y compañeros, al gusto por su trabajo, el sueldo, las prestaciones, el ambiente de trabajo físico, así como su desarrollo personal y profesional dentro de la institución y su identificación con ella; es lo que hoy en día todo administrador debe cuidar y mantener libre de vicios a fin de lograr una administración sana en el terreno de los Recursos Humanos, ya que ellos son quienes reflejan por medio de su trabajo el ambiente que prevalece.

El Desarrollo Organizacional por lo que respecta a la Banca es una técnica que ha venido desarrollándose últimamente sin embargo viendolo desde un punto de vista positivo diremos que "la Banca en México cuenta con diez años de experiencia en la aplicación de esta técnica".

3.- J. Jennings Partin.- "Perspectivas del Desarrollo Organizacional". Capítulo 6 Desarrollo Organizacional en la Banca. Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A.

Para comprobar lo anterior, pasaremos al punto siguiente, donde a manera de investigación, aplicamos un cuestionario de diez preguntas. los cuales fueron suficientemente claros y concisos a fin de lograr una respuesta sincera y veraz.

* ESTRATEGIA APLICADA A LA BANCA MULTIPLE.

Como hemos mencionado en puntos anteriores, consideremos que la conducta humana es factor determinante para efectos de las reacciones ante los cambios y es sumamente interesante saber si el proceso de situaciones variantes dentro de la Banca, así como el cambio más brusco que se ha dado (Nacionalización), han afectado y en que forma el modo de pensar de los empleados bancarios.

Con base en lo anterior hemos decidido efectuar una investigación que nos permita conocer tanto la aplicación del Desarrollo Organizacional a nivel Bancario. como las repercusiones de la mencionada estatización.

El estudio fue llevado a cabo con empleados de instituciones de la Banca Nacionalizada; y nuestros objetivos fueron detectar los aspectos que a continuación mencionamos.

- a) Saber en que grado se ha incrementado la aplicación del Desarrollo Organizacional en la Banca Mexicana.
- b) Comprobar si realmente aunque el empleado no sepa lo que es esta estrategia, la perciva mediante su contacto y desenvolvimiento dentro de la institución. Pues el Desarrollo Organizacional puede estar formando parte del sistema y tener fallas que impidan que sea percibido.
- c) Conocer como el empleado bancario asimila los aspectos cambiantes, relacionando su nivel educacional con la capacidad de adaptación, tomando como un ejemplo muy oportuno la nacionalización.
- d) Determinar si el empleado Bancario se encuentra en una mejor posición o se han comenzado a perjudicar sus intereses.
- e) Poder evaluar en la actualidad cual es el factor determinante y definitivo para el empleado para efecto de sentirse contento y motivado.

Recopilación de Datos. - Para tal efecto utilizaremos el "Método Científico" mediante la observación, pues la característica de ésta radica en percibir el fenómeno en el campo de acción, y lo haremos a través de un cuestionario compuesto de elecciones forzosas, dicotómico, tricotómico

de alternativas y respuesta graduable. Tratamos de formular respuestas bien definidos y con base en ellos decidimos a la vez no utilizar las respuestas abiertas, ya que esto por lo general resulta ser una limitante en virtud del poco tiempo con que cuenta el entrevistado, ya que se encuentra en el desempeño de sus actividades.

Escogimos este tipo de recopilación en virtud de las ventajas que representa; éstas son:

- Ahorro de tiempo
- Menos costo
- Facilidad en el procesamiento de datos
- Intervención directa entre las partes
- Se pueden cuantificar las respuestas.

Determinación de la Muestra. - "El estudio de diversos fenómenos del campo de las ciencias del comportamiento se ve con frecuencia limitado por la problemática impuesta a los investigadores por las dificultades, en múltiples ocasiones insuperables, a las que se enfrenta para contar con muestras aleatorias representativas. Estrictamente hablando, la inferencia estadística solamente puede fundamentarse en el muestreo probabilístico, en el cual cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado". (4)

En nuestro caso, dado a que queremos conocer la opinión de empleados Bancarios, pretenden contar con una muestra probabilística implicaría el tener una relación de los empleados de cada institución, por lo menos de determinados departamentos o sucursales para de ahí tomar al azar y tan sólo la recopilación de tales listas necesitaríamos a todo un equipo. Es por estas circunstancias que decidimos apegarnos a otro procedimiento. Este consiste en estudiar ciertos grupos de personas a los cuales tuviéramos fácil acceso. Es cierto que en estos casos los resultados sólo serán válidos para los grupos estudiados, por lo que no puede garantizarse la propiedad de una generalización, o sea que existe una limitante en las tareas básicas de la ciencia que consiste en inferir las características y atributos de grupos numerosos a partir de muestras representativas. No obstante cabe señalar que las dificultades prácticas que suelen darse en estos casos, fueron superados ya que tuvimos acceso al estudio de grupos representativos libres de presión todo esto en virtud de haber establecido buenas relaciones.

Así pues hemos dado a conocer nuestra limitación así como la forma en que se logró reducirla a fin de que nuestra investigación se apegue la más posible a la realidad al interpretar los resultados.

Recurrimos a grupos formados en departamentos opera-

tivos, de servicio y de promoción, así como personal operativo y administrativo en sucursales sin seleccionar niveles

CUESTIONARIO. - Como ya se mencionó fue elaborado con preguntas lo más concisos posibles y no demasiado extenso, esto para proveer posibles barreras los cuales mencionamos en el punto de Encuesta.

ENCUESTA. - Se realizó en varios departamentos internos, operativos y administrativos, inclusive de Staff.

El cuestionario se estudió de tal forma que resultara fácil de comprender a cualquier nivel, así como pensando tener el mínimo de problemas a la hora de realizar la encuesta, pues podríamos encontrarnos con argumentos tales como: la falta de tiempo, el exceso de trabajo, poco interés, o por observar demasiado extensas las preguntas buscan alguna otra excusa. Para ver reducidas una serie de trabas como las mencionadas, entrevistamos a los Gerentes o Jefes de departamento, una vez sencivilizados ellos cooperaron a lograr la aceptación de los demás integrantes del grupo. Esta encuesta se llevo a cabo en algunas instituciones que en realidad ahora son una misma, sin embargo como ya sabemos dentro del actual sistema aun mantiene cada una su sistema de administración y políticas internas muy particulares, razón por la cual no limitamos nuestro in

Banco _____ Año de Ingreso _____
 Nivel Jerárquico Inicial _____ Medio _____ Superior _____

1.- ¿ Ha escuchado usted, que dentro de la Institución exista un Departamento encargado de planear, coordinar y vigilar los cambios que se presentan?

Sí _____ No _____

2.- ¿ Siente usted un ambiente agradable de sus superiores y compañeros?

Sí _____ No _____

3.- ¿ Le es permitido participar en algunos planes y tomar decisiones?

Sí _____ No _____

4.- ¿ Considera usted que su personalidad refleja gusto y entusiasmo en el desempeño de su trabajo?

Sí _____ No _____

5.- ¿ Cuando escucha hablar de cambios dentro de la organización o de los sistemas, que sensación experimenta?

A). Entusiasmo B). Indiferencia C). Temor

6.- Respecto a la comunicación en forma general. ¿ Como la observa usted?

A). Oportuna B). Lenta C). Ineficiente

7.- ¿ En las juntas que efectua su grupo de trabajo? Los problemas se tratan:

A). Sinceramente dandole solución.
 B). Mencionandolos sin llegar a nada.
 C). No se mencionan.

8.- ¿ Ha notado algún cambio después de la Nacionalización de la Banca?

P = Positivo

N = Negativo

A). En sus jefes _____ B). En los compañeros _____
 C). En las prestaciones _____ D). En las promociones _____

9.- ¿ Que situación de la Banca prefiere?

A). La actual _____ B). La anterior _____
 C). Le da igual _____

10.- Enumere por orden lo que para usted sea más importante dentro de su trabajo.

_____ La comprensión _____ Reconocimientos _____ Buen lugar de trabajo
 _____ Un buen sueldo _____ Cooperación mutua _____ Satisfacción Propia.

investigación. El nombre de las instituciones encuestadas no lo mencionamos por razones obvias.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

1

¿Ha escuchado usted, que dentro de la institución exista -
un departamento encargado de planear, coordinar y vigilar
los cambios que se presentan?

OBJETIVO: Saber si realmente se ha implantado esta
estrategia como departamento interno y si es conocido por
los empleados

OPCION DE RESPUESTA	%
SI	78
NO	22
NO CONTESTO	0
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Definitivamente se observa un índice po-
sitivo superior en un 54%.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

2

¿Siente usted un ambiente agradable de sus superiores y compañeros?

OBJETIVO: Detectar si se está llevando un buen manejo de grupo por parte del jefe o superior.

OPCION DE RESPUESTA	%
SI	76
NO	24
NO CONTESTO	0
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Aquí suele equivocarse la razón del conflicto, pues éste depende en gran parte de las superiores -- mediante una buena dirección.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

3

¿Le es permitido participar en algunos planes y tomar decisiones?

OBJETIVO: Conocer si se está cumpliendo con una buena administración delegando autoridad y permitiendo al empleado que se desarrolle.

OPCION DE RESPUESTA	%
SI	70
NO	30
NO CONTESTO	0
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Se ha evolucionado en su mayoría dentro de estas instituciones al permitir la participación.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

4

¿Considera usted que su personalidad refleja gusto y entusiasmo en el desempeño de su trabajo?

OBJETIVO: Saber si el empleado realmente hace lo que le gusta o está mal ubicado dentro de la institución

OPCION DE RESPUESTA	%
SI	88
NO	12
NO CONTESTO	0
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Aquí pudiera ser que el empleado no fuera muy sincero por tratarse de una autocrítica; sin embargo por nuestra observación se comprobó la veracidad.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

5

¿Cuándo escucha hablar de cambios dentro de la organización o de los sistemas, que sensación experimenta?

OBJETIVO: Comprobar si la ideología que se tenía antiguamente del "temor a lo desconocido" se ha logrado superar con el tiempo como consecuencia de la práctica del Desarrollo Organizacional.

OPCION DE RESPUESTA	%
ENTUSIAŚMO	74
INDIFERENCIA	20
TEMOR	6
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Observamos que la gente no teme al cambio debido a su nivel de preparación o es indiferente por ignorancia.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

6

Respecto a la comunicación en forma general ¿cómo la observa usted?

OBJETIVO: Conocer que tanto es tomado en cuenta el trabajador o está limitado para que no se entere de algunas cosas, que se pretenden manejar como confidenciales.

OPCION DE RESPUESTA	%
OPORTUNA	24
LENTA	62
INEFICIENTE	14
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Siempre la persona más indicada para conocer alguna información, es la última en enterarse y no -- por el canal esperado.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

7

¿En las juntas que efectúa su grupo de trabajo, los problemas se tratan?

OBJETIVO: Detectar si los jefes o superiores están debidamente capacitados para la resolución de problemas y/o conflictos y que importancia presta a su departamento

OPCION DE RESPUESTA	%
Sinceramente dándole solución	48
Mencionándolas sin llegar a nada	48
No se mencionan	4
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Existe gente que está en los niveles superiores, por su propio esfuerzo, así como también un gran número de laissez faire.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

8

¿Ha notado algún cambio después de la nacionalización de la Banca?

OBJETIVO: Saber que efectos ha producido esta medida en el comportamiento del empleado y en la institución.

OPCION DE RESPUESTA		%
a)	En sus jefes P=26% N=24%	P 48
b)	En sus compañeros P=22% N=28%	N 52
	TOTAL	100
c)	En las prestaciones P=32% N=18%	P 45
d)	En las promociones P=13% N=37%	N 55
	TOTAL	100

OBSERVACIONES: En a y b predomina el negativismo por la burocratización. En c y d se compensa con prestaciones el lapso de espera. C.H.= Conducta Humana. M.= Motivación

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

9

¿Qué situación de la Banca prefiere?

OBJETIVO: Conocer la opinión concreta del empleado
en base a sus vivencias dentro de la institución.

OPCION DE RESPUESTA	%
La anterior	46
La actual	38
Le da igual	16
TOTAL	100

OBSERVACIONES: Se detecta la inclinación hacia una mayor independencia.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA APLICABLE
A LA BANCA MULTIPLE

PREGUNTA

10

Enumere por orden lo que para usted sea más importante -
dentro de su trabajo.

OBJETIVO: Detectar las fuentes de motivación que -
más influyen en el empleado para desarrollar mejor su tra-
bajo.

OPCION DE RESPUESTA	%
1o. Satisfacción propia	23.1
2o. Reconocimientos	20.0
3o. Un buen sueldo	16.8
4o. Buen lugar de trabajo	15.0
5o. Comprensión	13.0
6o. Cooperación mutua	12.1

OBSERVACIONES: Primero se pretende satisfacer el Ego y -
posteriormente la interrelación con el medio.

Tabulación e Interpretación.- En el pasado formato se muestra con claridad una serie de elementos que nos ayudarán a la evaluación de la encuesta.

- 1.- Nombre de la Investigación y número de pregunta.
- 2.- Estructura de la pregunta.
- 3.- El enfoque de nuestros objetivos.
- 4.- Evaluación y porcentaje de respuestas.
- 5.- Interpretación de lo observado.

Mediante lo anterior se pudo determinar:

1 Existen ya departamentos dentro de las instituciones bancarias que se enfocan a las funciones organizacionales y no necesariamente se identifican bajo el nombre de Desarrollo Organizacional.

Se observó que sólo un 22% de los empleados entrevistados ignoran la existencia de estos departamentos considerando a esta gente en el grupo de los pocos informados.

2 No obstante que el 76% de los entrevistados respondieron afirmativamente a las buenas relaciones interpersonales, definitivamente no es posible lograr una optimización debido a los grupos de personas que aun no se identifican, presentan bloqueos de carácter interno. Asimismo se observó que no siempre el jefe o supervisor es la persona adecuada.

3 Aquí se observa que el porcentaje de respuestas positivas se ve reducido, no obstante sigue siendo significativo un 70% para poder interpretar que en general se permite la intervención del empleado que así lo desea.

4 La gran mayoría, si no por vocación por convencimiento y logro de seguridad, reflejan entusiasmo en el desempeño de su trabajo. (Se comenta por el empleado el incremento en los cursos de capacitación).

5 El 74% no teme ya a los cambios, pero el otro 26% recae en la indiferencia y el temor. por lo que consideramos que a mayor jerarquía y preparación menos temor o menos aceptación de que éste existe.

6 Al recaer un 76% de las respuestas en lenta e ineficiente, se puede apreciar una comunicación limitada al nivel jerárquico, misma que obviamente, al no lograr mantener la totalmente oculta empieza o circular en forma de rumor, por lo que al ser conocida por todos los niveles, las acciones o eventos ya han ocurrido anteriormente. Podemos ver entonces que no se utiliza el canal adecuado y que aun --- existe carencia de ética o discreción, razón por la que además la información llega a su destino totalmente deformada.

7 Se deduce que al estar el 56% de respuesta totalmente equilibrado entre a y b (ver formato No. 7). Existen tanto personas capaces y preparadas al frente de los --

grupos, así como también una cantidad igual que no cuentan con los conocimientos elementales ni la capacidad de dirigir personal. Pero existen excepciones de quienes lo realizan muy bien en forma empírica sólo que este tipo de gente deberá contar con mucho carisma.

8 Es de esperarse que un cambio de origen, a otro cambio, y los que el personal bancario observa dentro de su propia organización son:

Por lo que corresponde a La Conducta Humana el negativismo se ha dado más a nivel inicial y medio, lo cual nos indica que al no haber existido una preparación mentalmente para el cambio, inconscientemente algunos empleados se han hecho a la idea de que ahora pertenecen al gobierno y por tal motivo tienden a la burocracia, sin embargo como ya se hizo notar, esto no corresponde a todos los niveles - afortunadamente, se observó que estas instituciones siguen siendo administradas y organizadas como de costumbre.

Por otra parte la balanza de respuestas en cuanto a prestaciones y promociones, se inclina negativamente a la no superación, es decir; no ha habido promociones las cuales han sido compensadas en el aumento de mejores prestaciones. Altos niveles argumentan esta situación con el hecho de que debido al cambio repentino no podrá hacerse ningún movimiento en el aspecto promocional.

Esto nos indica nuevamente que sí existe el temor a lo desconocido, dado a que el terreno no se conoce y no existe aún la confianza de actuar, pero esta situación se hará manejable a través del tiempo.

9 El 46% de entrevistados prefería la situación anterior, resultado que nos demuestra que las personas desean ser lo más independiente que sea posible, además de que se piensa que con la actual situación el empleado será privado de algunas prestaciones. En contraposición a este 54% que se integra por los que prefieren el modo actual o bien, les da igual, este grupo está integrado por el personal que ha valorado algunos aumentos en las prestaciones que han sido conseguidos por los sindicatos.

10 Esta pregunta nos pudo mostrar ampliamente la característica del empleado en la actualidad, y va este resultado íntimamente relacionado con una apreciación del individuo desde el punto de vista Biopsicosocial, pues el empleado da los siguientes valores:

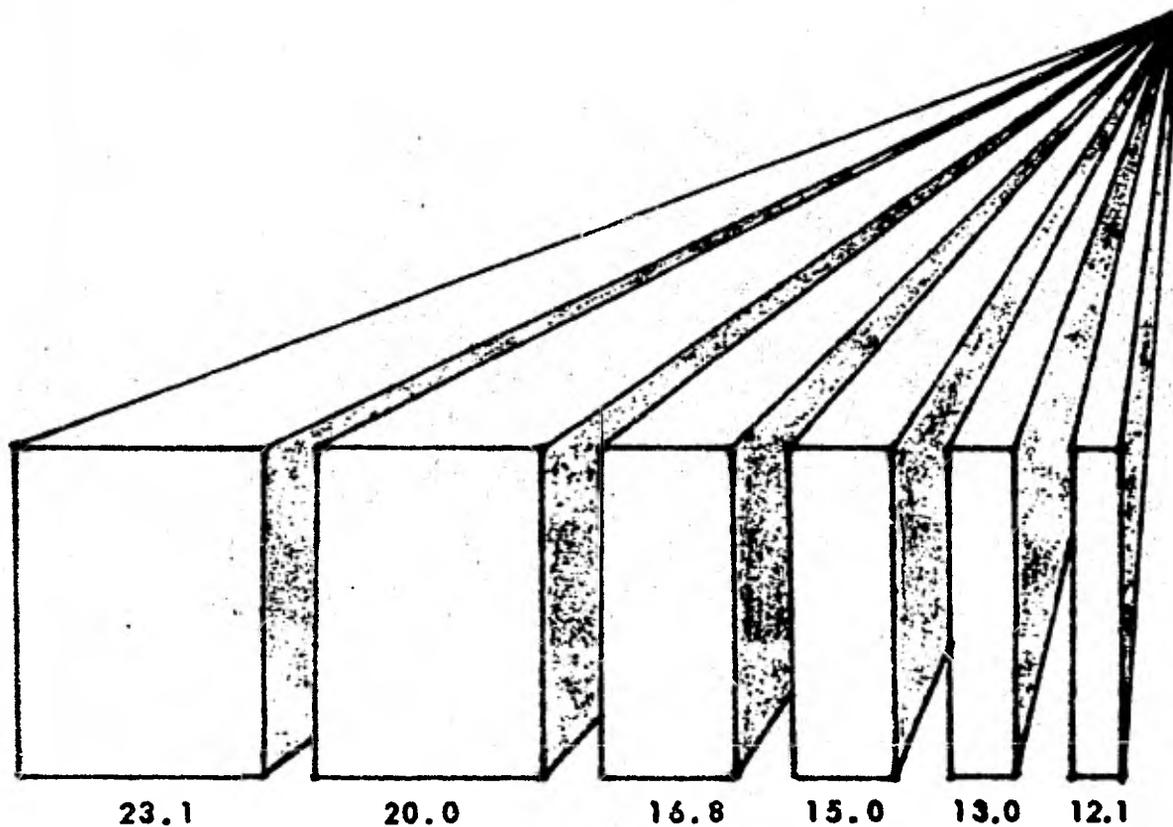
- 1.- Para él, primero es la SATISFACCION PROPIA
- 2.- Después deseo que la gente se fije en él, que se le tengan RECONOCIMIENTOS
- 3.- Ahora requiere de un satisfactor que cristalice lo anterior UN BUEN SUELDO
- 4.- En seguida un lugar donde él se pueda sentir a gusto pa

ra desempeñar sus labores UN BUEN LUGAR DE TRABAJO

5.- Ya logrado casi todo lo anterior, desea para su forma ÷
de ser, una **COMPRESION**

6.- Y por último ha pensado en la labor de equipo para lo-
grar todo lo anterior, **COOPERACION MUTUA.**

Veamos lo anterior representado en el siguiente esque-
ma (Cuadro IV-1).



GARFICA DE LA PREGUNTA No. 10
(En Porcentajes)

Una aplicación en funcionamiento.- Este es un ejemplo elegido de una de las instituciones a las que se tuvo acceso, en él se muestra su creación, contenido, objeto, proceso, - resultados, y finalmente un perfil del agente de cambio.

A principios de 1979, por iniciativa de la Dirección - de Recursos Humanos se creó la Gerencia de Desarrollo Or- ganizacional, que actualmente representa uno de los planes básicos del área. Más de 4500 empleados han sido consulta- dos por los Analistas de este Departamento.

El programa de Desarrollo Organizacional se lleva a - cabo a través de entrevistas confidenciales con el personal en las cuales el analista detecta las condiciones prevale- - cientes en lo que respecta a los siguientes factores:

- 1.- Identificación con la
Institución.
- 2.- Apoyo de los Recursos
Organizacionales.
- 3.- Relación con los
Superiores
- 4.- Relación con los
Compañeros.
- 5.- División del Trabajo.
- 6.- Condiciones Físicas
de Trabajo.

Condiciones que refuerzan un comportamiento efectivo:

- 1.- Sistemas de Remuneración.
- 2.- Prestaciones.
- 3.- Oportunidad de Promoción.

El Departamento de Desarrollo Organizacional, fue creado con la finalidad de responder a las necesidades de que los valores y objetivos del personal y la Organización sean compatibles. Fue creado a su vez para atender la preocupación de la Institución por crear un ambiente que propicie el crecimiento individual y que contribuya a los resultados organizacionales.

Contar con información relevante que permita una adecuada toma de decisiones por parte de la administración, orientando los esfuerzos hacia aquellos factores que requieran atención y acciones concretas de mejoramiento, y tener a la mano indicadores que revelen en forma precisa el clima organizacional, que es a grandes rasgos, el objetivo de su creación.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional reporta a la Sub Dirección de Integración y Relaciones, y ésta a su vez depende de la Dirección de Recursos Humanos.

De la Gerencia de Desarrollo Organizacional se des--

prenden las áreas de Efectividad de Grupos Directivos y la de Desarrollo Organizacional contando esta última con el apoyo de sus analistas.

El programa de Desarrollo Organizacional se ha planeado de la siguiente forma:

Un programa de clima organizacional implica los siguientes pasos:

- a) Se planea con los directivos y/o ejecutivos responsables de las unidades organizacionales, la realización del programa y se precisa la necesidad de contar con todo su apoyo para llevar adelante las acciones que permitan mejorar el clima organizacional
- b) Se obtiene el total de personal que integra la unidad sujeta al diagnóstico y mediante una muestra representativa que le de validez y confiabilidad al estudio, se determina el personal a entrevistar.

- c) Se llevan a cabo las entrevistas en forma individual y confidencial con una duración aproximada de 45 minutos cada una.
- d) Una vez concluidas las entrevistas se procesa la información y se elabora el diagnóstico que revela el sentir del personal sobre los aspectos más importantes relacionados con su clima de trabajo.
- e) Se presenta el diagnóstico a los ejecutivos responsables de la unidad organizacional con quienes se analiza la información y se genera el programa de acciones concretas y medibles que contribuyan a mejorar el clima organizacional
- f) Se lleva a cabo el segui-

miento del programa
de acciones evaluándolo
con los ejecutivos y con
el personal anualmente.

Se ha logrado como resultado durante la existencia de
departamento:

40 Estudios realizados en
toda la República con:
4659 Entrevistas al personal en
293 Sucursales y
9 Areas Internas con
20 Sesiones con equipos di-
rectivos para generar pro-
gramas que permiten mejo-
rar, llevar un seguimiento
y evaluar el clima organi-
zacional.

Estos resultados permiten contar ya con indicadores --
globales a nivel nacional y parciales de lo que llamamos --
Banco Corporativo y en los cuales se observe un cambio --
significativo en el mejoramiento del clima organizacional --
en nuestra Institución.

Se hace notar que estos resultados no son estáticos en
virtud de que la actividad de clima organizacional es per-

miento del programa
de acciones evaluándolo
con los ejecutivos y con
el personal anualmente.

Se ha logrado como resultado durante la existencia de
departamentos:

- 40 Estudios realizados en
toda la República con:
- 4659 Entrevistas al personal en
- 293 Sucursales y
- 9 Areas Internas con
- 20 Sesiones con equipos di-
rectivos para generar pro-
gramas que permitan mejo-
rar, llevar un seguimiento
y evaluar el clima organi-
zacional.

Estos resultados permiten contar ya con indicadores --
globales a nivel nacional y parciales de lo que llamamos --
Banco Corporativo y en los cuales se observe un cambio --
significativo en el mejoramiento del clima organizacional --
en nuestra Institución.

Se hace notar que estos resultados no son estáticos en
virtud de que la actividad de clima organizacional es per-

manente, considerando los cambios y evolución de nuestra Organización.

El perfil que el agente de cambio debe reunir es un conocimiento amplio de técnicas de entrevista, diseño de encuestas y cuestionarios, así como facilidad de coordinación de grupos.

En cuanto a la profesión se considera que deberá de estar enfocada hacia las ciencias del comportamiento humano y de Administración del personal.

El resultado de un buen ambiente de trabajo depende de todos y cada uno de los empleados de la institución. El mejoramiento de las relaciones con jefes y compañeros, la satisfacción y el gusto por el trabajo se traducirá inevitablemente en un crecimiento personal y el de la Organización, proyectándose en una mejor atención y prestación de servicios.

El crecimiento económico de nuestro país ha dado como consecuencia un inesperado cúmulo de operaciones comerciales que sólo proceden ser controladas a través de grandes entidades que puedan planear, organizar, integrar dirigir y controlar las grandes y complejas transacciones que nuestro México Actual reclama. Asimismo, es por consecuencia sabido que todo el proceso antes mencionado no sería posible llevarlo a cabo sin el factor humano. Para ilus

trar mejor lo antes mencionado se verá la interrelacion que existe en el sistema Bancario. (Cuadro IV-2)

BANCA MULTIPLE

NACIONALIZADA



A



B

- A.- Apoyo a Industriales
- B.- Cuentas de Cheques
- C.- Fideicomisos, y
- D.- Préstamos Personales



C y D



E y F



G



H

- E.- Apoyo a Productores y
- F.- Comerciantes
- G.- Cuentas de Ahorros
- H.- Créditos Agropecuarios



PLAZA DE LA BANCA NACIONALIZADA

CUADRO IV-2

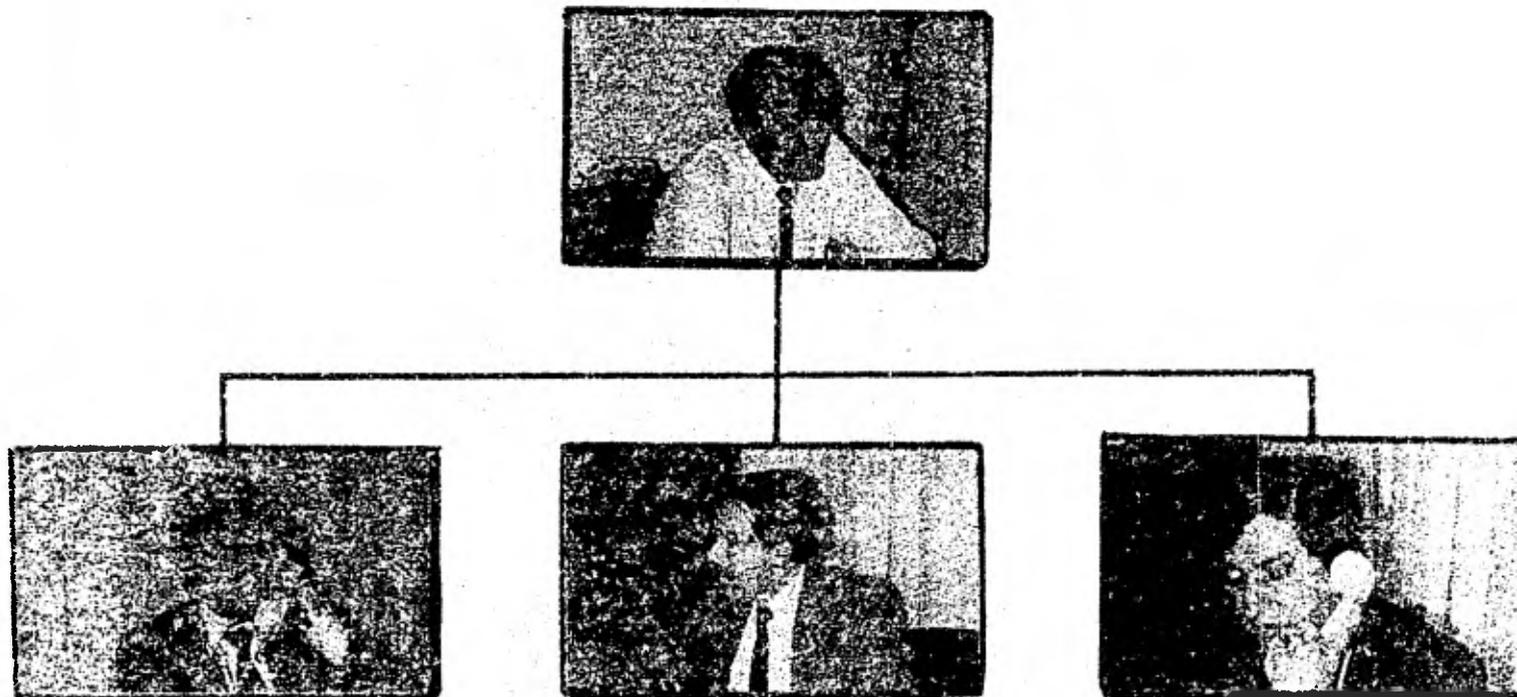
* ACOPLAMIENTO Y ENSAMBLE AL SISTEMA.

Si a una organización se le da un determinado sistema de organización y se le prepara para poner en marcha sus acciones hacia la consecución de determinados objetivos - dicha organización tendrá la oportunidad de ir mediando -- sus progresos hasta un total acoplamiento y ensamble al sistema. (Cuadros IV-3 y IV-4).

El ideal de una organización radica en:

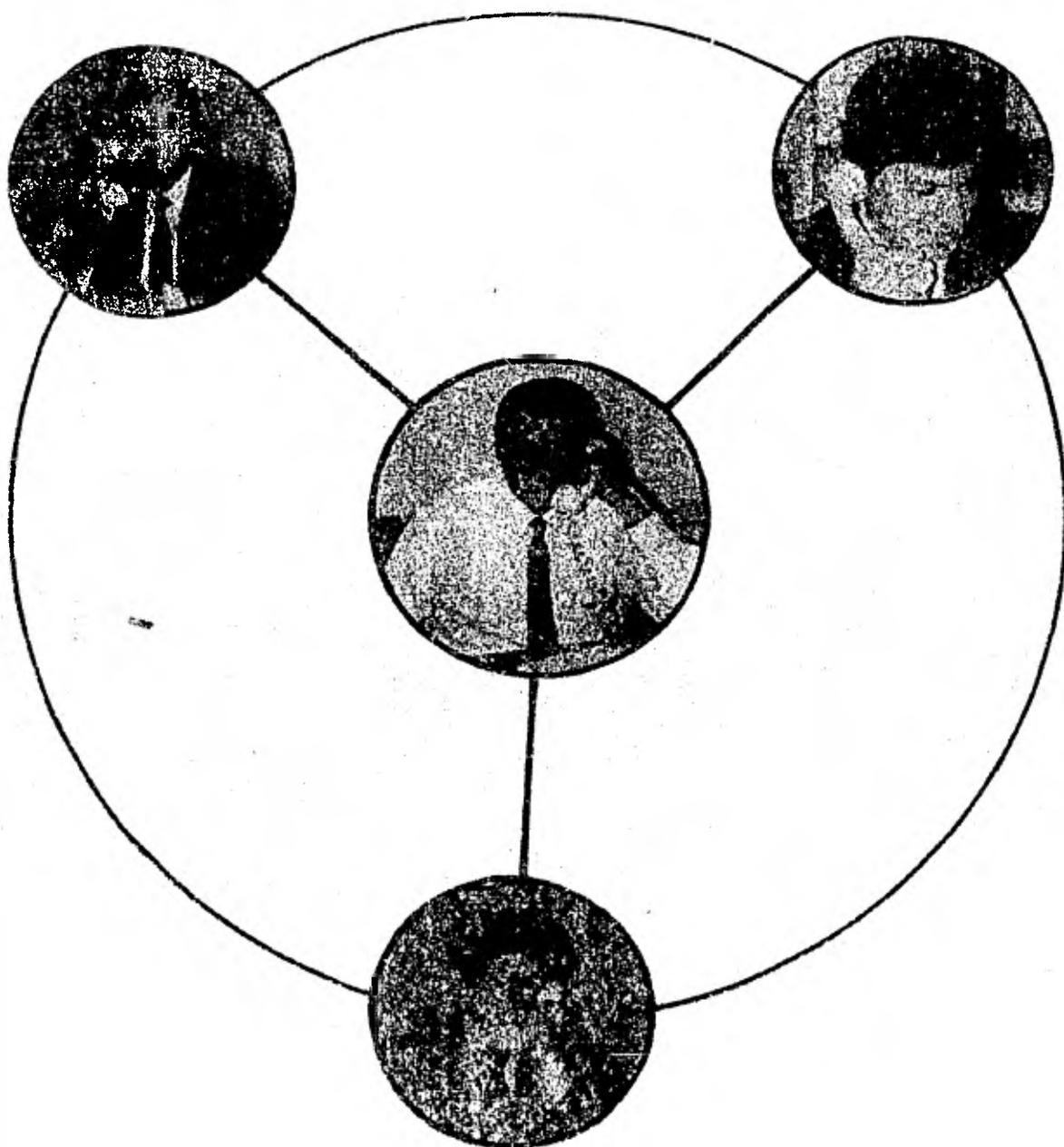
- a) La actitud de la dirección y de los grupos en forma favorable ante los cambios, o la autodisciplina o lo largo de metas, o la satisfacción del trabajo y - al desarrollo de la Organización.
- b) El buen control y manejo de grupos aprovechando - el rendimiento en su totalidad.
- c) La consecuencia del control de grupos y la actitud, se prestarán para el logro de un constante desarrollo personal y organizacional, evitando la fuga de energía por conflictos y tensiones.
- d) Los objetivos serán concretos y comunes.
- e) La organización se tomará dinámico y aceptable al sistema para que funcione perfectamente con sí misma y con los sistemas externos.
- f) Los sistemas serán medidos mediante retroalimente-

SISTEMA ACTUAL DE ORGANIZACION



CUADRO IV-3

SISTEMA IDEAL DE ORGANIZACION



CUADRO IV-4

ción para desarrollarse con vivencias propias.

- g) La comunicación será totalmente en un clima de confianza en forma vertical horizontal y circular, se da una interrelación absoluta a todos los niveles.
- h) Los problemas se afrontan con un máximo de intelligencia a nivel de individuos y grupos.
- i) El cumplimiento de compromisos será la primera responsabilidad a nivel individual y de grupo desarrollando así el sistema de autocontrol.
- j) El cambio es constante y dinámico en individuos y grupos, constantemente se están fijando planes y objetivos pues el desarrollo no tiene límites.

Es conveniente ahora no olvidarnos de la realidad de los problemas que todo ser humano puede presentar en un momento determinado, y que por consecuencia repercute en la organización; se analizará ahora el problema en sí y sus posibles soluciones, desde un punto de vista positivo, educativo y científico, tomando como base al ser humano como un sistema biopsicosocial.

PROBLEMA

RESPUESTAS DE CAMBIO

Integración

Nacimiento de ciencias humanas y

Integración de las ne-
cesidades individuales

comprensión de la complejidad del
hombre. Aspiraciones crecientes.

con las metas organizacionales.	Valores humano-democráticos.
Influencia social.	Gerencia separada de la propiedad.
Distribución del poder y la autoridad.	Extensión de los sindicatos y de la educación general. Efectos negativos y no buscados de gobierno autoritaria.
Colaboración	Especialización y profesionalización y creciente necesidad de interdependencia. Jefatura demasiado compleja para el gobierno u omnisciencia de un solo hombre.
Creación de mecanismos para el control de los conflictos.	
Adaptación	El medio que rodea a la empresa es más turbulento, menos previsible.
Respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente.	Rapidez sin precedentes del cambio tecnológico.
Identificación	Creciente complejidad a causa de la diversidad, la capacidad para muchos fines y la movilidad intersectorial. Las funciones se hacen complejas, surgen la ambigüedad y los conflictos.
Con respecto a las metas organizacionales, - logro de claridad, acuerdo de todos y - compromiso para realizarlas.	

Método de Implantación. - Se debe ser muy cuidadoso - al momento de implantar el Desarrollo Organizacional, pues es sumamente delicado su proceso, debido a que con frecuencia se pueden confundir algunos aspectos o hasta problemas con soluciones. A continuación se ilustra ampliamente el método para acoplar esta estrategia a un determinado sistema.

Cada ilustración lleva adjuntas sus notas que indican aplicación beneficios y limitaciones.

Cabe hacer la aclaración de que este método puede variar y que seguro es que no es aplicable a cualquier empresa y en todos los casos sino lo que se pretende es:

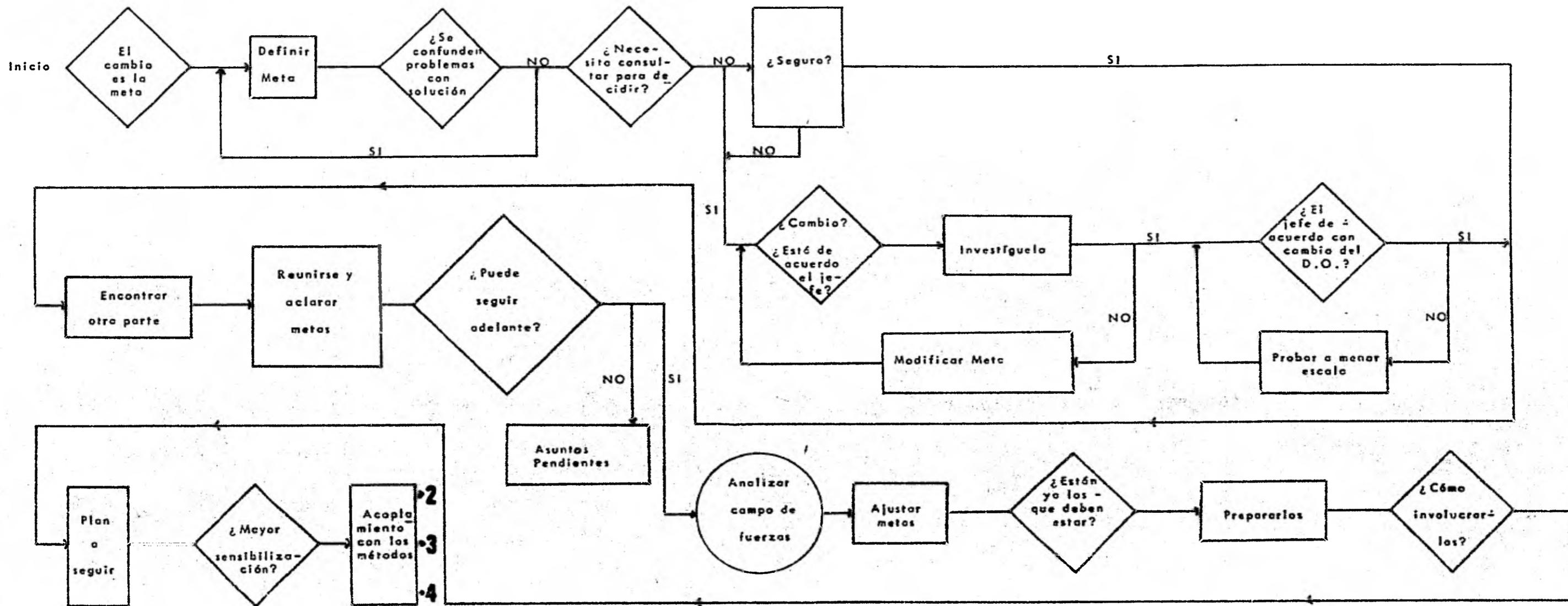
"Avanzar con modestia y buena voluntad hacia un tipo de organización con mayor respeto y por la dignidad humana que el existente en el mundo en que el lector se encuentra ahora y que estimule la energía y el crecimiento humano".(5)

Pues "la constante ejercitación del individuo no disminuye su rendimiento, lo que en realidad lo deteriora es la ociosidad".(6)

5.- Jack K. Fordyce "Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos. Edit. Fondo Educativo Interamericano.

6.- Nota del autor.

DIAGRAMA 1. LOS PASOS BASICOS



NOTAS SOBRE EL DIAGRAMA No. 1

1.- Ejemplos de metas:

Mejorar su propio desempeño gerencial.

Mejorar el desempeño gerencial de otras personas en su organización.

Controlar mejor los costos

Mejorar las normas de servicio al cliente.

2.- Problema: los gerentes del nivel bajo no parecen estar altamente motivados.

Comentario: saltar a una solución frecuentemente lleva a un diagnóstico incompleto y a unas alternativas limitadas para resolver el problema en que los gerentes del nivel bajo se sientan libres para hablar sobre lo que los está frustrando, puede salir a la luz la verdadera naturaleza del problema y las alternativas adicionales.

3.- El uso de los métodos de D.O. puede ocasionar que personas en otras partes de la organización se molesten. Usted está entrometiéndose con la cultura establecida.

4.- En muchas organizaciones la oficina de personal es un buen lugar en donde empezar a buscar.

5.- Sus primeras metas de cambio serán más claras a medida que usted proceda.

también cambiarán a medida que se aprende más acerca de lo que ocurre, y los demás contribuyen con nuevas ideas y alternativas.

6.- Un paso opcional seductor, pero se pierde la oportunidad de desarrollar un mejor mapa del cambio.

7.- Aquellos con la información que usted necesita; aquellos con poder para afectar el resultado del intento de cambio; aquellos que pueden contribuir con ideas y recursos.

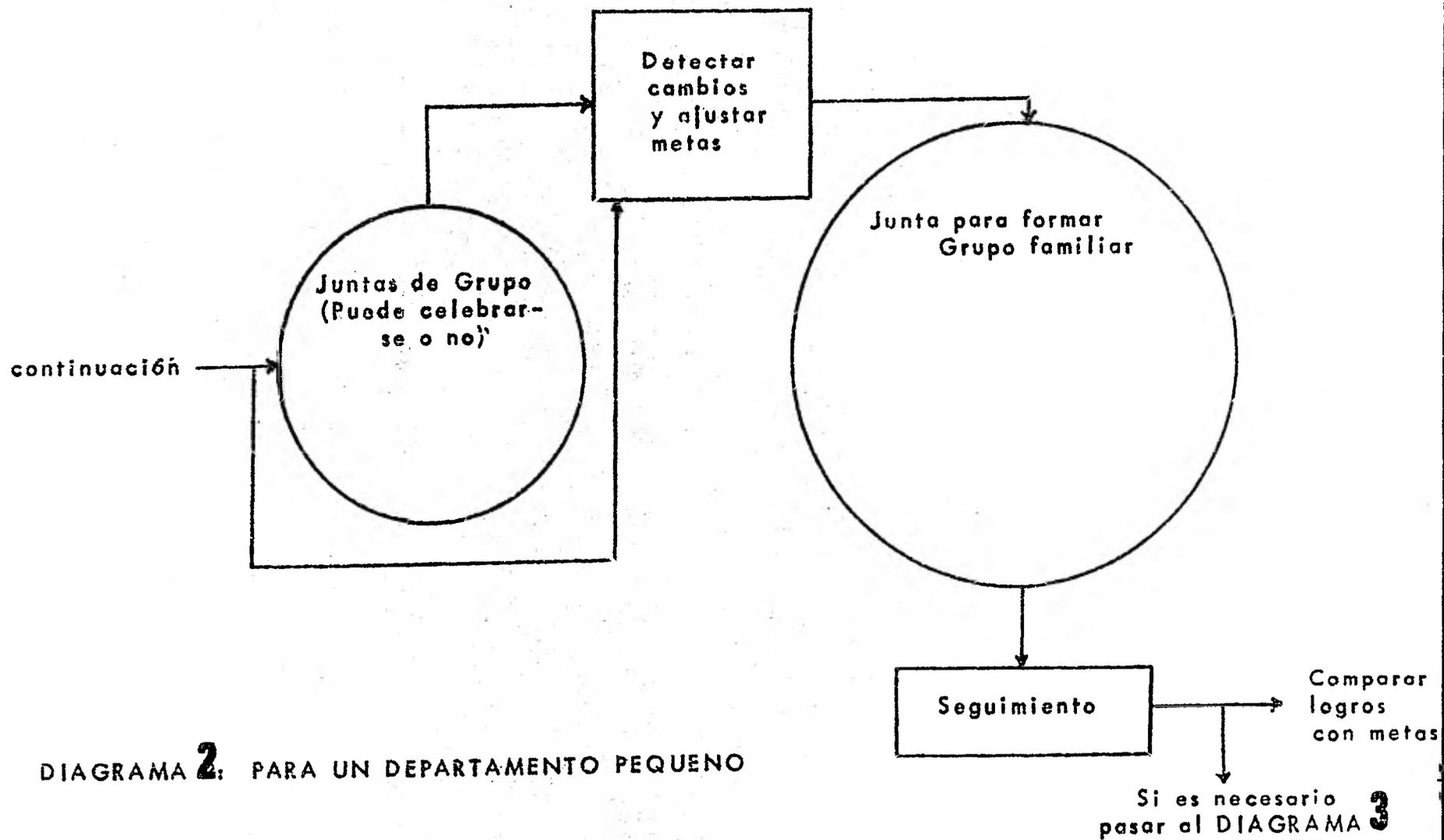


DIAGRAMA 2: PARA UN DEPARTAMENTO PEQUENO

NOTAS SOBRE EL DIAGRAMA No. 2

1.- Cambio en la estructura gerencial superior, en las relaciones de la oficina matriz con las sucursales o en el sistema de información de su organización.

a) Procure trabajar con las personas afectadas con el cambio, las que tienen ideas, poder e interés,

b) Empiece el enlace pronto. La forma como se planea el cambio afecta la forma como se lleva a cabo.

c) No espere que otros se interesen en lo que usted quiere a menos que esté dispuesto a tomar en cuenta seriamente lo que ellos quieren.

d) Incluya juntas de un tipo que mejore la calidad de las relaciones personales.

e) Recuerde que el cambio en las organizaciones humanas no puede planearse en detalle de principio a fin. Planee una estrategia general.

2.- Mejorar las comunicaciones a través de toda la organización o cambiar el estilo gerencial de la teoría X a la teoría Y.

a) No haga mucho ruido acerca de los cambios que espera hacer (las acciones hablan en voz más alta que las palabras).

b) Empiece tan cerca de la cima como sea posible.

c) Trabaje primero con los gerentes y los grupos que - estén más interesados en el cambio, para así tener ejemplos tempranos de cambio exitoso.

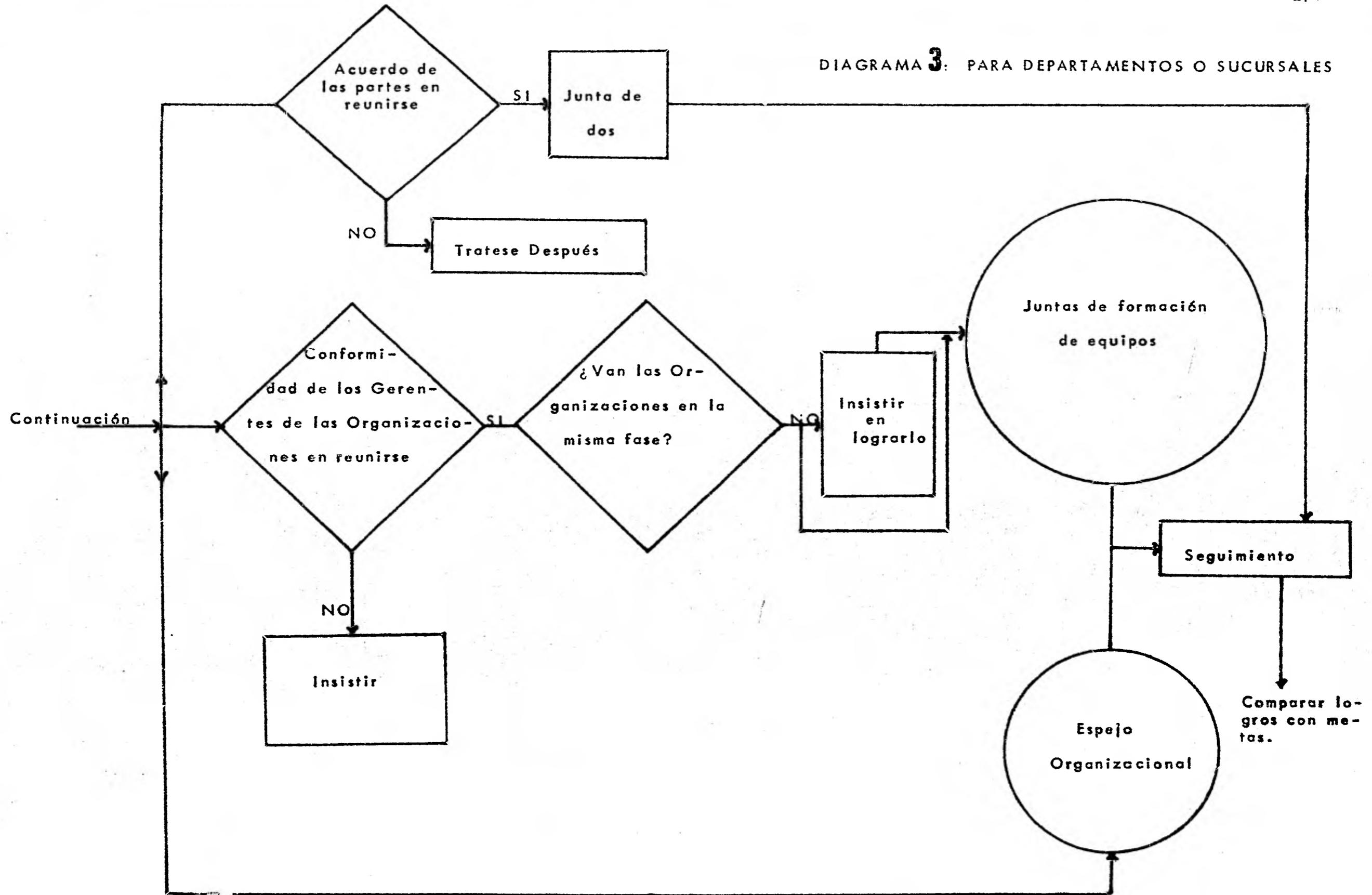
d) Asegúrese lo más posible de que quienes usen los - métodos de D.O. lo hacen porque realmente quieren - hacerlo; de otra manera no funcionará.

3.- Triste pero cierto. En algunos casos no vale la pena el esfuerzo.

Todo el método que se dió a conocer anteriormente con sideramos que constituye un buen camino a seguir para ensam blar al sistema y lograr un mejor acoplamiento para lograr - una salud organizacional.(7)

7.- Jack K. Fordyce/Raymond Weil "Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos" Editorial Fondo Educativo Interamericano.

DIAGRAMA 3: PARA DEPARTAMENTOS O SUCURSALES



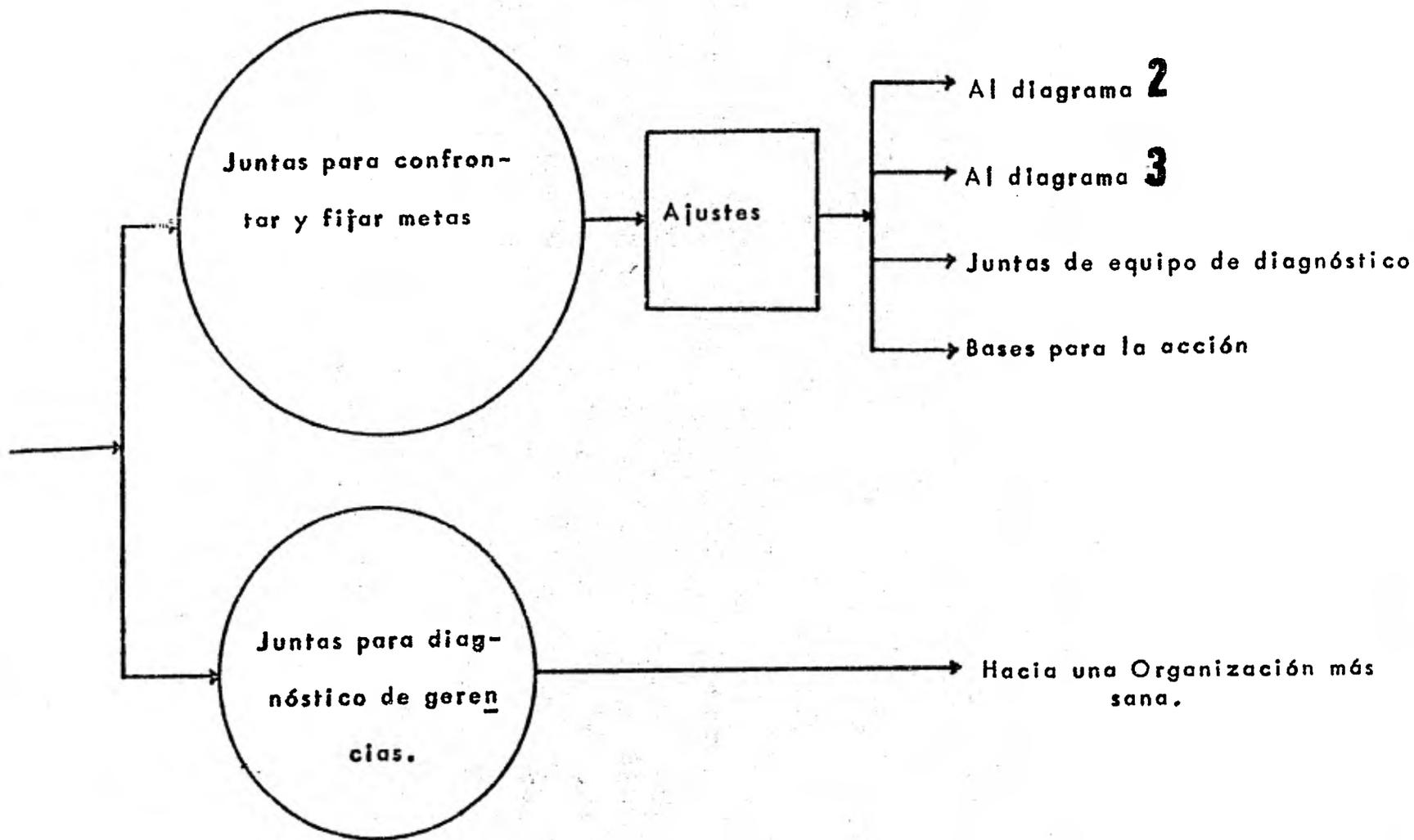


DIAGRAMA 4: PARA DIVISIONES REGIONALES

CAPITULO V

*** EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COMO AGENTE DE
CAMBIO**

*** DINAMICA Y REDUCCION DE TRABAS PARA EL CAMBIO**

*** VIGILANCIA Y MANTENIMIENTO DEL NUEVO SISTEMA**

* EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COMO AGENTE DE
CAMBIO

El Agente de Cambio es aquella persona que ayuda a resolver problemas, a través de su asistencia técnica especializada o de consultoría, contando con un profundo conocimiento de todos los factores de la administración de recursos humanos, basando sus capacidades en las ciencias del comportamiento. Dicho profesional es clasificado como agente de cambio interno cuando forma parte de la organización, perteneciendo a ella; o como agente de cambio externo cuando realiza sus actividades dentro de la organización en forma temporal.

Los Agentes de Cambio comparten una filosofía social y un conjunto de objetivos para lograr que la organización se desarrolle de una forma más humana democrática y eficiente. Su filosofía social consiste en conceder una serie de valores al aspecto humano en especial dentro de toda organización. Los objetivos más comunes que espera lograr a través de sus intervenciones son los siguientes: (1)

- Mejoramiento en la competencia interpersonal.

(1) Bennis, Desarrollo Organizacional; su naturaleza sus orígenes y perspectivas.- Editorial Fondo Educativo Interamericano.

- Transferencia de valores que haga que los factores - y sentimientos humanos sean considerados como legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir tensiones.
- Desarrollo de una administración por equipos, mas eficaz.
- Desarrollo de métodos modernos y efectivos de solución de conflictos.
- Desarrollo de sistemas orgánicos, dando importancia a las relaciones de sub-grupos y grupos confianza - mutua, interdependencia. responsabilidad

Para que el agente de cambio realice eficientemente - sus actividades, debe reunir las siguientes habilidades y conocimientos:

- Ser seguro, responsable, independiente y sincero.
- Inspirar confianza.
- Mostrar interés en la realización de actividades.
- Poseer pensamientos claros y estables.
- Ser organizador objetivo.
- Definir problemas y diagnosticarlos sobre bases reales.
- Influir en las decisiones no originales

- Ser especialista en las ciencias de la conducta con conocimientos en análisis organizacional.

De acuerdo a las habilidades y conocimientos que el agente de cambio debe reunir, éste puede asumir como consultor los roles de observador, moderador, cuestionador, líder o decididor provocando con esta actividad conductas de dependencia o independencia por parte de la organización las que pueden afectar el esfuerzo del Desarrollo Organizacional; es por ello que la función del agente de cambio resulta ser muy importante, ya que en la forma en que proyecte tanto sus propios valores como los del desarrollo Organizacional, será el factor principal que originará resultados efectivos o no, para la aplicación del cambio en toda organización.

El siguiente cuadro muestra las actitudes de dependencia o independencia que pueden ser provocados a través de la conducta del agente de cambio.

' CONDUCTA DEL AGENTE DE CAMBIO '

ORIENTADA HACIA LAS
CONVENIENCIAS DEL
AGENTE DE CAMBIO

ORIENTADA HACIA LOS
VERDADEROS VALORES
DEL AGENTE DE CAMBIO

CONDUCTA DEL AGENTE DE
CAMBIO QUE ORIGINA
DEPENDENCIA

CONDUCTA DEL AGENTE
DE CAMBIO QUE PRODUCE
INDEPENDENCIA

LIDER
DECIDIDOR

OBSERVADOR
MODERADOR
CUESTIONADOR

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, se hace énfasis en que el agente de cambio debe poseer valores, personalidad y ética para la buena realización de sus actividades.

Debido a que una de las funciones del agente de cambio es mejorar la solución de problemas así como el proceso de renovación de la organización, que logra a través de -- una administración efectiva y cooperativa de la cultura de la organización, es necesario que base dicha función en la creación de una consultoría de procesos observando a tra--

vés de ella funcionamiento de la organización a la vez que ésta desempeña una actividad, asimismo debe retroalimentar se dicho desempeño de actividades, para que la función que desarrolla el agente de cambio no resulte inadecuada.

Aquí se muestra el proceso de consultoría que dependiendo del agente de cambio, puede ser eficaz o ineficaz.

"MOTIVACIONES QUE PROYECTA EL AGENTE DE CAMBIO"

OBJETIVAS

ORIGINAN INTERES
PARA LA ELABORACION
DE UN PROGRAMA
DE CAMBIOS

DIAGNOSTICO ELABO-
RADO CONJUNTAMENTE
CON LA ORGANIZACION

PLANEACION EN
COLABORACION

INTERES DE LA ORGA-
NIZACION PARA
REALIZAR EL CAMBIO

SUBJETIVAS

PROVOCAN DESINTERES
Y DESCONFIANZA PARA
EL CAMBIO

FALTA DE COOPERACION
POR PARTE DE LA
ORGANIZACION

LA ORGANIZACION NO
COLABORA

EL AGENTE DE CAMBIO
INICIA EL PROGRAMA SIN
APOYO DE LA ORGANIZACION

APRENDIZAJE VALORA-
DO Y DIFUNDIDO

LA ORGANIZACION NO
ASIMILA NI DIFUNDE

Se puede deducir que el agente de cambio debe ser un motivador tanto de la alta gerencia como de todos los miembros de la organización, para que el esfuerzo organizacional sea efectivo.

Una vez conocidos los aspectos más importantes que presenta el agente de cambio aunado con el crecimiento y transformaciones que presenta toda organización, lo cual requiere de la aplicación de técnicas modernas de administración, encaminadas a la realización satisfactoria de los objetivos de la organización, pudiéndose determinar a través de dichas técnicas el éxito o fracaso de cualquier empresa, dependiendo esto de la forma en que se aplique la administración, por lo que el empresario debe recurrir a un profesional capacitado en esta disciplina para que asesore en la dirección y solución de problemas que se presenta en la empresa.

La organización alcanza sus objetivos mediante el desarrollo de una serie de actividades funcionales especializadas, las cuales deben ser coordinadas empleando de la mejor forma los recursos con que cuenta, siendo el Licenciado en Administración el profesional idóneo para coordinar las di-

ferentes actividades, tomando como referencia a la empresa en su totalidad y aplicando la administración científica.

El desarrollo de toda organización exige la existencia de profesionales preparados para que pueda ser administrada eficientemente, basándose en procedimientos comprobados - metódicamente.

El desarrollo organizacional requiere del Licenciado - en Administración como agente de cambio por las diferentes actividades que puede desarrollar dentro de la organización para proponer, definir y modificar soluciones, corrigiendo - deficiencias administrativas.

Entre las características que debe reunir el Licenciado en Administración como agente de cambio, se encuentra - la creatividad y responsabilidad, para afrontar adversidades y así dirigir los cambios con una fuerza positiva hacia los - fines que requiere la organización, debiendo ser sus actividades a desarrollar las siguientes:

- Admitir discusiones de grupo para la mejor solución de problemas
- Reconocer los valores que poseen todos los miembros de la organización
- Mantener una actitud positiva y flexible, para crear confianza entre los subordinados.

El Desarrollo Organizacional pretende utilizar e interrelacionar las mentes, aumentando su rendimiento al máximo, pues en los sistemas actuales su aprovecha sólo la mente de los niveles más altos, olvidándose de ejercitar a los empleados, mediante la delegación de tareas y solución de casos.

El administrador de empresas deberá encontrar la forma de interconectar mentes para solucionar problemas y lograr objetivos, sin embargo debe tener por otra parte un sentido humano para saber orientar al personal, indicándole dónde se encuentra y a dónde quiere ir; porque en la administración como en la vida -"No se mira sólo el paso que se está dando, sino también el terreno que se andará en el futuro"- . (2)

* DINAMICA Y REDUCCION DE TRABAS PARA EL CAMBIO.

A través del desenvolvimiento generado por el agente de cambio, mostrando y enseñando mediante las técnicas y métodos que posee el desarrollo organizacional, es posible eliminar paulatinamente el entrespecimiento que pudiera ser presentado en alguna parte de la organización, ya que la -

2.- Nota del autor.

finalidad que persiguen dichas técnicas y métodos es crear una profunda actividad o dinamismo entre todos los participantes del sistema, lo cual se hace posible mediante los diversos entrenamientos que brinda el Desarrollo Organizacional, ya que origina que todos los miembros de la organización se conozcan a sí mismos y entre sí, lo que propicia buenas relaciones interpersonales que ayudan a que tanto los miembros de la organización en forma individual o en grupo generen mayor productividad y la organización se mantenga siempre operando bajo condiciones de eficiencia.

El Desarrollo Organizacional es educación y cultura, por tal motivo los seminarios y cursos de sensibilización, así como de cualquier otro tema de interés general, son importantes para fijar las corrientes de una empresa sana y excelente, y los resultados serán aun mejores si existen y se ponen en práctica aplicaciones bien definidas y organizadas para asegurar el uso de lo que se aprendió, además, es la mejor forma de poder detectar las dudas o deficiencias, pudiendo así afinar y limar asperezas mediante cursos de acción.

La actividad de cursos de acción a seguir es el desarrollo del trabajo en grupo y consiste en ayudar a cada persona a aprender y aceptar su estilo más característico actualmente, conforme a la observación efectuada por los de-

103

mas miembros del grupo, esto es una buena forma de preparación de cada individuo.

Todas las deficiencias que se dan en el campo de trabajo serán identificadas y entendidas antes de que los miembros del grupo las puedan rechazar.

El desarrollo de trabajo en grupo es entonces una buena forma de reducir trabas que son interpuestas al momento de introducir el cambio en la empresa.

A mayor sensibilización del personal, menores serán -- las interposiciones que se presenten, pues el medio ambiente es el que determina su forma de actuar y de pensar, es por eso que debe hacerse propicio creando un clima agradable.

* VIGILANCIA Y MANTENIMIENTO DEL NUEVO SISTEMA.

Después de haberse aplicado satisfactoriamente el programa de desarrollo Organizacional, es necesario cuidarlo y retraalimentarlo para que no sufra alteraciones o empiece a decaer.

A través de los métodos que proporciona el desarrollo organizacional, es posible sostener una adecuada vigilancia y mantenimiento del sistema recientemente renovado.

Entre los métodos más efectivos y prácticos se encuen_

tran:

- Las Juntas
- Grupos T
- Retroinformación positivo
- Gustos y resevas
- Encuentros no verbales
- Conocimiento interpersonal

Dichos métodos deben ser utilizados periódicamente - por la organización, para que ésta no pierda los valores -- que fueron originados a través del esfuerzo organizacional, que conjuntamente se obtuvo a través de la cooperación brin dada por el agente de cambio y la organización misma.

Toda situación es cambiante, pues lo que existe tiene un lapso de vida y durante ella deberá estar renovándose y a su vez , llevando a cabo ese crecimiento en forma organi zada por lo tanto el Desarrollo Organizacional no tiene en sí un fin, sino que al momento que llega a lograr los cam-- bios deseados en el subsistema, la organización ya estará afrontando los nuevos problemas y ocupada en dar las solu-- ciones adecuadas, así como la aplicación de nuevas formas. Es por eso que la vigilancia y el mantenimiento de esta es-- trategia consiste en el desarrollo interminable y en una pre paración socio cultural continua. Sólo existe el movimiento y el movimiento es progreso, éste a su vez existe para ser lo

grado por la humanidad, que al agruparse forman Organizaciones para lograr su Desarrollo.

CONCLUSIONES

- 1.- Ahora, más que nunca, se deberá aceptar la estrategia del Desarrollo Organizacional, pues se observó que al ser Banca Nacionalizada, automáticamente se presentó una baja en el rendimiento de los empleados a nivel inicial y medio, pues ya existe plenamente fijada en la mente del mexicano la característica del burócrata. — No debemos permitir que estas instituciones empiecen a padecer de esta grave enfermedad organizacional que es la disminución en el rendimiento del factor humano, y falta de motivación.

- 2.- Al empleado se le debe de instruir para tener sus propias responsabilidades y permitirle alcanzar objetivos cada vez más altos, aunque él no lo desee, se le preparará para que actúe con todo su ser, pues la constante actividad física y mental no disminuye el rendimiento, lo que en realidad lo lleva al deterioro, es la pacividad.

- 3.- El desarrollo y crecimiento social, el aumento de la industrialización y el ritmo acelerado de nuestro país -- con las nuevas y gigantescas organizaciones, ya sea pó

- blicas o privadas, aun se manejan con un alto grado de improvisación e intuición, siendo difícil que así respondan a las nuevas necesidades, por tal motivo es necesario capacitarnos y colaborar a la capacitación, evitando la excesiva importación de tecnología de los países desarrollados.
- 4.- El empleado bancario está más motivado por la superación personal que por el dinero, ya que sabe que logrando la primera, vendrá por consecuencia la segunda.
 - 5.- La Banca actualmente nacionalizada, representa un buen empleo, ya que hasta el momento es seguro y de cierto prestigio, cumpliendo además con todo tipo de prestaciones, entre las que se puede mencionar: la difusión cultural y deportiva, por lo que se pudo observar un buen grado de motivación hacia el trabajo.
 - 6.- En general la Banca en México ya cuenta en un buen porcentaje con la implantación del Desarrollo Organizacional.
 - 7.- La gente actualmente está en espera de algo nuevo, tiende a ser más activo cada vez, lo que demuestra ya una concientización del mexicano.
 - 8.- La Nacionalización ha traído a los empleados bancarios más beneficios que perjuicios, medida que puede seguir acrecentando si mantenemos un adecuado desarrollo, —

impidiendo toda clase de vicios.

- 9.- El empleado bancario mantiene un buen índice de entusiasmo hacia su trabajo y desea permanecer en él.
- 10.- Para poder entender en forma más clara la conducta de las personas deberán estudiarse a fondo las ciencias -- del comportamiento pues es labor del Licenciado en Administración como dirigente social el hacerse responsable de cooperar para el logro de los mejores objetivos, a fin de lograr el Desarrollo de las Organizaciones. Si no entendemos que las reglas del juego han cambiado, seguiremos comportándonos de la misma manera -- que antes, pero si tenemos estímulos nuevos no podemos seguir con los comportamientos anteriores, puesto que -- así se obtienen resultados muy pobres. En México, el cambio ha sido tan rápido, tan vertiginoso, que no nos damos cuenta de que es preciso empezar a cambiar nuestros patrones de comportamiento. El -- progreso o el atraso en las organizaciones dependerá de quien se enfrente a los cambios, y en que forma. En México se empieza a hacer conciencia y a valorar -- en verdad lo que implica tener un trabajo, un puesto, -- un empleo, dentro de una organización. Esta conciencia, en un país que había crecido en forma tan rápida, se había perdido. La gente en este país se sigue guiando

do por rumores, más que por información objetiva.

La irracionalidad crea la tensión de la gente en la organización; las personas empiezan a sentirse presionadas porque no alcanzan los resultados que se requiere alcanzar. Así se presentan los problemas que reflejan el "stress" al que estamos sujetos como consecuencia de los estados críticos que vivimos.

Uno de los problemas que tenemos en este país es la "percepción distorsionada de la realidad"; vemos pequeños detalles y normalmente los detalles son siempre los más negativos, de ahí que nuevamente se presente la molesta irritación, causa de mayor tensión, y por consecuencia sobreviene una depresión. Si vivimos en un medio ambiente negativo y molesto, obviamente esto genera depresión y una baja generalizada en la productividad. Esto se refleja necesariamente en el estado de ánimo, el espíritu de lucha y la motivación para el desarrollo.

Otra razón que genera tensión es el sentimiento de incompreensión por parte de otros; la gente se siente incomprendida y siente que le cuesta trabajo actuar en equipo o establecer buenas relaciones con otras personas. Dicha tensión también genera hostilidad; la gente se vuelve agresiva y con mucha facilidad responde con comportamientos agresivos, sin conciencia o solidaridad ciudad

dana.

Uno de los problemas que se plantean a los dirigentes - en la actualidad es como manejar la tensión. Pues también genera en la gente pensamientos negativos. Muchos de los problemas que tenemos se originan porque, bajo un porceso fuerte de tensión, se tiende a pensar - que las cosas no pueden realizarse. Si algún daño han hecho los medios sociales de comunicación en los últimos tiempos, es el bombardeo continuo de ideas negativas sobre el futuro y sobre el país.

Debemos empezar a buscar otro planteamiento y otras alternativas para no caer en esta situación, ya que como producto de ella, caemos en la "irritabilidad".

Es importante entender esto para comprender por qué se producen estos comportamientos en las empresas y en -- los individuos, lo cual es un claro reflejo de la situación por la cual otraviesa actualmente el país. Lo que se precisa es trabajo de equipo y no pugna entre pasiones. Sólo así se podrán manejar las situaciones crfti-- cas.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia Fernando.- "Administración de Recursos - Humanos".- Editorial Trillas.- México, 1979.
- 2.- Beckhard Richard.- "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos".- Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1973.
- 3.- Bennis Warren G.- "Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas".- Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México 1973.
- 4.- Bernal J. Miguel y Alban Billie T.- "Desarrollo Personal y Organizacional".- Editorial NTL Institute for Applied Behavioral Science.- México 1972.
- 5.- Blake Robert R. y Mauton Jane Srygley.- "El modelo de Cuadro Organizacional "Grid" ".- Editorial Fondo Educativo Interamericano.- México 1973.
- 6.- Castaño Asmitia Darvello A. y colaboradores.- "Desarrollo Social y Organización".- Editorial IEE, S.A.- México 1981.
- 7.- Chzuden Herbert J. y Sherman Arthur W., Jr.- "Administración de Personal".- Editorial Continental, S.A.- México, 1980.
- 8.- Cirigliano Gustavo F.G. y Villaverde Anibal.- "Dinámica de Grupos y Educación".- Editorial Humanistas.- Buenos Aires.

- 9.- Fordyce Jack K y Weil Raymond.- "Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos".-Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1976.
- 10.- Huse Edgar F. y Bowditch James L.- "El Comportamiento Humano en la Organización".- Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.- México, 1980.
- 11.- Katz Daniel y Kahn Robert L.- "Psicología Social de las organizaciones".- Editorial Trillas.- México, 1979.
- 12.- Lawrence Paul R. y Lorsch Jay W.- "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción".- Editorial Fondo Educativo Interamericano.- México, 1973.
- 13.- Margulies Newton y Raja Anthony P.- "Desarrollo Organizacional".- Editorial Diana.-México, 1979.
- 14.- Partin J. Jennings.- "Perspectivas del Desarrollo Organizacional".- Editorial Fondo Educativo Interamericano México, 1973.
- 15.- Schein Edgar H.- "Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional".- Editorial Fondo Educativo Interamericano.- México, 1973.
- 16.- Walton Richard E.- "Conciliación de conflictos Interpersonales: Confrontaciones y Consultoría de Mediadores".- Editorial Fondo Educativo Interamericano,- México, 1973.

REVISTAS Y PUBLICACIONES

- 1.- **Contaduría y Administración.**- Revista de la Facultad de Contaduría y Administración.- U.N.A.M.- Junio 1976.
- 2.- **Diario Oficial. Organo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.**- México D.F.- Miércoles 10. de Septiembre de 1982.

