



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

25 No 150

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA PROBLE-
MATICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PARA ACTUAR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LAS
INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

RAUL PEREZ ARREDONDO

ASESOR DE SEMINARIO: L.A E. RENE LECHUGA PEREGRINA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL -
DESARROLLO ORGANIZACIONAL. 1

1. 1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL 1

1. 2 DEFINICION DE DESARROLLO ORGANI
ZACIONAL 3

1. 3 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL 6

1. 4 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGA-
NIZACIONAL 11

1. 5 LOS VALORES DEL DESARROLLO OR-
GANIZACIONAL 14

CAPITULO II

ELEMENTOS INTEGRANTES DEL DESARRO
LLO ORGANIZACIONAL 16

2. 1 LOS CAMBIOS, FRUTO DE PLANES
FORMULADOS 17

2. 1. 1 EL CAMBIO PLANIFICADO

2. 1. 2 TIPOS DE CAMBIO

2. 1. 3 FASES DE LOS CAMBIOS PLANIFICA
DOS

2. 2 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 35

2. 2. 1 MODELOS DE APRENDIZAJE

2. 2. 2 TEORIAS DE APRENDIZAJE

2. 2. 3 MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

2. 2. 4 TEORIAS DE MOTIVACION

2. 3 FORMA DE CONSULTAR 63

- 2.3.1 DESCRIPCION GENERICA DEL AGENTE DE CAMBIO
- 2.3.2 METAS DEL AGENTE DE CAMBIO
- 2.3.3 INTERVENCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO
- 2.3.4 REQUISITOS PARA SER AGENTE DE CAMBIO

CAPITULO III

ETAPAS PARA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

68

3.1 AUTODIAGNOSTICO

69

3.1.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES

3.2 RECOPIACION DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO

70

3.2.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES

3.2.2 METODOS PARA RECOPIAR INFORMACION

3.2.3 JUNTAS PARA DIAGNOSTICAR

3.3 PLANEACION Y EJECUCION

84

3.3.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES

3.3.2 JUNTAS PARA CAMBIAR UNA SITUACION EXISTENTE

3.4 ESTABILIZACION

95

3.4.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES

3.4.2 SUGERENCIAS PARA LA ESTABILIZACION

CAPITULO IV

LA BANCA MULTIPLE Y SU IMPORTANCIA EN MEXICO

96

4.1 ANTECEDENTES

96

4.1.1 EPOCA COLONIAL

4.1.2 EPOCA INDEPENDIENTE

4. 1. 3	EPOCA REVOLUCIONARIA	
4. 1. 4	EPOCA POSREVOLUCIONARIA	
4. 1. 5	EPOCA ACTUAL	
4. 2	DEFINICION DE BANCA MULTIPLE	105
4. 3	ESTABLECIMIENTO DE LA BANCA MULTIPLE EN MEXICO	105
4. 4	IMPORTANCIA EN LA ECONOMIA DEL PAIS	109
4. 5	EXPANSION TERRITORIAL	111
4. 6	TECNICAS MODERNAS QUE UTILIZA LA BANCA MULTIPLE PARA PROPORCIONAR AGILIDAD A LAS OPERACIONES BANCARIAS	111
4. 7	INTERNACIONALIZACION	112
4. 8	UTILIZACION DE METODOS DE PROPAGANDA	113
4. 9	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO BANCARIO	113
4. 10	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONSTITUIRSE COMO BANCA MULTIPLE.	114

CAPITULO V

	PROBLEMATICA ACTUAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	117
--	--	-----

5. 1	DEFINICION	117
5. 2	AREAS DE DESARROLLO	118
5. 3	PROBLEMATICA	120

CAPITULO VI

	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	122
6. 1	OBJETIVO	122
6. 2	HIPOTESIS	122
6. 3	DETERMINACION DEL UNIVERSO	122
6. 4	DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	123

6.5	SELECCION Y APLICACION DEL METODO PARA RECOPI- LAR INFORMACION	124
6.6	TABULACION	130
6.7	RESULTADOS	130
6.8	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	138
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES	145
	BIBLIOGRAFIA	146

INTRODUCCION

La licenciatura en Administración se ha desarrollado a un ritmo sin precedentes en México, siendo necesario que el Licenciado en Administración participe en una forma más activa en los problemas sociales y económicos del país.

Sin embargo existen ciertas actividades en las cuales el Licenciado en Administración no ha intervenido, como es en el "papel de agente de cambio" el cual tiene como base la técnica de Desarrollo Organizacional, la cual se caracteriza por su especial interés del factor humano en el trabajo, por lo que la intervención del Licenciado en Administración como agente de cambio es importante para el éxito de las organizaciones.

En base a lo antes expuesto, consideré conveniente realizar la presente investigación con el fin de conocer el problema que en forma preponderante le ha impedido al Licenciado en Administración intervenir en esta actividad, principalmente en las instituciones donde presta sus servicios.

Para ello juzgué conveniente realizarla en las Instituciones de Banca Múltiple, por ser entre otras organizaciones donde se implantan las técnicas más modernas en Administración.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANI- ZACIONAL

Durante el presente siglo, los gerentes en funciones y quienes investigan la administración, han seguido ciertas teorías y procedimientos, para perfeccionar la eficiencia del organismo.

Así en el primer tercio de siglo, el tema -- principal fue el intento de racionalizar por medio -- de la ingeniería humana la manera como se realizaba el trabajo, se pensaba que la mejor forma de -- aumentar la producción era mejorando las técnicas y métodos utilizados por los trabajadores, a las -- personas se les consideraba como engranes o máquinas manipuladas por sus integrantes.

Entre los representantes más destacados de -- esta corriente administrativa, podemos citar a Frederick Winslow Taylor y a Henry Fayol.

Posterior a la segunda guerra mundial surge -- un nuevo tema, el enfoque de las "Relaciones Humanas", donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

Esta corriente surge a partir de los experimentos realizados por Eltón Mayo, en la Western Electric en Hawthorne.

Los teóricos de esta corriente administrativa, sostenían que además de encontrar las mejores técnicas y métodos para aumentar la producción era necesario ocuparse de los problemas humanos, ya que el centro del poder eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la organización.

Entre las técnicas más importantes de esta corriente, se encuentran las siguientes:

1. - El mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo.
2. - La suavización del antagonismo en las relaciones entre los trabajadores y supervisores, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación.
3. - El aislamiento de posibilidades de conflicto, a través del método de entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal incluyendo prestaciones sociales.

En los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de la década del sesenta, surgen las actividades del "Desarrollo Organizacional" como un intento de aplicar algunos de los principios, valores y puntos de vista del adiestramiento de "Laboratorio" a los organismos en su totalidad.

Se ha considerado a Douglas Mc Gregor, --
 como uno de los primeros científicos del comporta- --
 miento que hablo sistemáticamente de un programa
 de Desarrollo Organizacional. Sin embargo existen
 también otros investigadores que se relacionan con
 tales esfuerzos, como son Herbert Shepard y Robert
 Blake, quienes en colaboración con el departamento
 de relaciones laborales de la empresa petrolera --
 Esso Company, diseñaron un programa de entrena- --
 miento de laboratorio el cual surge en el año de -
 1957.

1.2 DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIO-- NAL.

Existe una gran diversidad de definiciones -
 acerca del tema, de las cuales mencionaré algunas
 de los autores más representativos:

Warren G. Bennis:

Define al Desarrollo Organizacional como una res--
 puesta al cambio, una compleja estrategia educativa
 cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, va-
 lores y estructura de las organizaciones, en tal for-
 ma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tec-
 nologías, mercados y retos, así como al ritmo ver-
 tiginoso del cambio mismo. (1)

(1) Warren G. Bennis, Desarrollo Organizacional, -
su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. -
pág. 2.

Richard Beckard:

Nos define al Desarrollo Organizacional, como un - esfuerzo planificado de toda la organización y admi- nistrado 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. (2)

Burke y Schimidt:

Nos ofrecen esta definición:

El Desarrollo Organizacional, es un proceso que - pretende incrementar la efectividad organizacional - integrando los deseos individuales para el crecimien- to y desarrollo con las metas organizacionales. Tí- picamente, este proceso es un esfuerzo de cambio- planeado que involucra un sistema total durante un período y estos esfuerzos de cambio están relacio- nados con la misión de la organización. (3)

French y Bell:

Definen al Desarrollo Organizacional, como un es- - fuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y resolución de problemas de una orga- nización, sobre todo mediante una administración - más eficiente y de colaboración de la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un - -

(2) Richard Beckard. Desarrollo Organizacional: es-
trategias y modelos pág. 10.

(3) Douglas C. Basil y Curtis W. Cook. Administra-
ción del cambio, pág. 264.

agente de cambio y el empleo de la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada. (4)

Al analizar las citadas definiciones encontré los siguientes elementos comunes en ellas:

1. - Es un cambio planificado a largo plazo.
2. - Está basado en las ciencias del comportamiento.
3. - Involucra al sistema integral.
4. - Busca incrementar la efectividad de la organización.
5. - Es administrado desde la gerencia.

Después de haber analizado las diferentes opiniones sobre el tema que ocupa, he llegado a elaborar esta definición.

El Desarrollo Organizacional, es un proceso de estrategias educacionales a largo plazo basado en las ciencias del comportamiento y administrado desde la gerencia, para responder a los cambios del medio ambiente por medio de intervenciones planificadas, que permitan incrementar la efectividad de la organización.

(4) Fred Luthans Robert Kreitner. Modificación de la conducta Organizacional, pág. 248

1.3 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PRIMERA CARACTERISTICA

El Desarrollo Organizacional, es una estrategia educacional adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.

El tipo de estrategias educacionales adoptado, puede ser desde una estrategia simple a una más compleja, pero cualquiera que esta sea siempre se centrará en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

ESTRATEGIAS EDUCACIONALES

Estrategias simples. - Feed Back de información

Estrategias complejas. - Integración de equipos

SEGUNDA CARACTERISTICA

La segunda característica, consiste en que los cambios planeados se adecuan a las exigencias que la organización esta enfrentando.

Estas exigencias pueden ser de tres tipos:

1. - Problemas de finalidad:

Como son de crecimiento, identidad y revitalización.

Ejemplo:

Las cuestiones de identificación y destino que siempre son a causa de crecimiento espectacular o de adelantos tecnológicos.

2. - Problemas de satisfacción y desarrollo humano:

Por ejemplo:

Las cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización, para proporcionar incentivos adecuados y apropiados.

3. - Problemas de eficiencia organizacional:

Por ejemplo:

Las cuestiones de eficiencia organizacional, medida por los rigurosos indicadores de las ganancias desperdicios, costos e índice de rotación de personal, en un tiempo determinado o de cualquier otra forma en que la eficiencia pueda ser medida.

TERCERA CARACTERISTICA

La tercera característica, es que el Desarrollo Organizacional se basa en una estrategia educativa que hace énfasis en el comportamiento experimentado, para generar datos de público conocimiento y experiencias que constituyan la base para la planeación y la acción.

Considerando la reunión de confrontación podemos ver los siguientes pasos:

1. - Generar información a las exigencias experimentadas.
2. - Pasar informes a grupos y personas relevantes
3. - Plan de acción basado en los pasos 1 y 2

CUARTA CARACTERISTICA

Los agentes de cambio son en su mayor parte externos al sistema cliente al principiar el esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

Es decir que los agentes externos, en las etapas iniciales son indispensables, debido a que pueden ver los problemas de un modo más desprevenido y con más claridad que los agentes internos ya que estos pueden estar acostumbrados a eludirlos o pasar por alto.

QUINTA CARACTERISTICA

El Desarrollo Organizacional, implica una relación de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.

Lo que implica:

1. - Una confianza mutua
2. - La determinación conjunta de metas y los medios para lograrlas.

SEXTA CARACTERISTICA

Los agentes de cambio, comparten una filosofía social y no burocrática, basada en un conjunto de valores que les permitirá tener un sistema no solamente más humano y democrático sino mas eficiente.

SEPTIMA CARACTERISTICA

Los agentes de cambio, comparten una serie de metas normativas basadas en su propia filosofía.

Las metas que se persiguen son:

1. - El mejoramiento de la competencia interpersonal.
2. - Un cambio en los valores con el objeto de que los sentimientos y factores humanos se consideren legítimos y necesarios.

3. - Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, con el fin de reducir las -- tensiones.
4. - Desarrollo más efectivo del grupo de dirigentes
5. - Desarrollo de medios de resolución de conflic-- tos más abiertos y racionados.
6. - Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de mecanicos.

SISTEMA MECANICO

1. - Se le da importancia a lo individual
2. - Relaciones de autoridad' obediencia
3. - Estricta división del trabajo
4. - Centralización en la toma de decisiones
5. - Solución de conflictos por medio de la repre- - sión.

SISTEMA ORGANICO

1. - Se le da importancia a las relaciones, dentro - de los grupos y de estos con otros.
2. - Confianza mutua

3. - Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes reponsabilidades.
4. - Responsabilidad y control ampliamente compartido.
5. - Solución de conflictos por medio de los negocios o el proceso de solución de problemas.

1.4. - OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para entender los objetivos del Desarrollo Organizacional, es necesario conocer lo que es una organización sana.

Una organización sana, es aquella que tiene un fuerte sentido de identidad y misión y la capacidad suficiente de adaptarse al cambio.

A continuación se mencionarán algunas de las características que tiene una organización sana:

1. - Los elementos integrantes de la organización -- realizan su trabajo de acuerdo con los objetivos y planes de la misma.
2. - Se tiene un programa efectivo para vincular y - desarrollar personal capaz.
3. - El problema, tarea o proyecto determina la manera como se organizan los recursos humanos.

4. - La toma de decisiones esta determinada, por factores como la habilidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad, carga de trabajo, tiempo y requerimientos de desarrollo profesional y gerencial, el nivel organizacional no es considerado un factor determinante.
5. - Existe un sentido notable de trabajo de equipo - en la planeación en la ejecución y en la disciplina, es decir que la responsabilidad se comparte.
6. - Las opiniones de las personas en los niveles - bajos se respetan.
7. - El rango de los problemas tratados incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
8. - Los individuos y los grupos compiten con los demás pero lo hacen de una manera justa y dirigida hacia una meta compartida.
9. - Los conflictos se consideran importantes para - la toma de decisiones y el crecimiento personal.
10. - La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona, las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparten todos los datos pertinentes - incluso los sentimientos.
11. - Hay una gran cantidad de aprendizaje en el trabajo, por la disponibilidad de dar, buscar o - usar retroinformación y consejo. Las personas

se ven a sí mismas y a los demás como capaces de un crecimiento y desarrollo personal - significativos.

12. - La crítica conjunta acerca del progreso es periódica.
13. - Existe un buen deseo por parte de las personas de participar porque así lo desean.
14. - La forma de liderazgo es flexible, ya que cambia de acuerdo a las circunstancias.
15. - Los procedimientos y las políticas de la organización están diseñados de tal manera que las personas puedan realizar su trabajo y protejan la salud organizacional a largo plazo.
16. - Existe una adaptación rápida a los cambios.
17. - Las frustraciones son un llamado a la acción.

Una vez que se ha señalado lo que es una organización sana y de haber mencionado algunas de sus características, podemos conocer cuales son los objetivos del Desarrollo Organizacional.

1. - Acrecentar el grado de confianza entre los miembros del organismo.
2. - Aumentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización en lugar de ocultarlos.

3. - Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
4. - Crear un medio ambiente, en el cual la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
5. - Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.
6. - Hallar soluciones creativas a los problemas que más se repitan.
7. - Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes.

1.5. - LOS VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existe un conjunto de valores relativos a la naturaleza del hombre, los cuales ejercen una influencia primordial en el proceso para crear organismos funcionales.

Estos valores nos ofrecen las guías así como el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse en las gestiones para desarrollar la organización y la forma en que el programa de Desarrollo Organizacional evolucionará y se mantendrá.

La manera en que se admita la influencia que ejercen estos valores se podrá hacer frente a los conflictos que se hayan presentes en los organismos contemporáneos.

Estos valores se podrían expresar de la siguiente manera:

1. - Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
2. - Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
3. - Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. - Intentar crear un ambiente en el cual sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. - Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. - Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

CAPITULO II

ELEMENTOS INTEGRANTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional, se concentra en tres elementos esenciales:

1. - Los cambios, fruto de planes formulados.
2. - El aprendizaje de las organizaciones.
3. - La forma de consultar.

Estos tres elementos aunque son diferentes -- se encuentran relacionados entre sí, se ha considerado al cambio como un proceso diferente en relación con los otros procesos, sin embargo el cambio se logra a través de la comprensión del modo de funcionar del organismo o de la empresa, y por medio del aprendizaje de formas nuevas y mejores de operar.

Las consultas, son un proceso mediante el -- cual se trata de facilitar el aprendizaje y los cambios en los organismos.

A continuación se detallan, algunas características de estos elementos clave en el Desarrollo Organizacional.

2.1. LOS CAMBIOS, FRUTO DE PLANES FORMULADOS

El hombre siempre se ha tenido que enfrentar al cambio, pero la rapidez con la cual está ocurriendo en la actualidad ha hecho que las empresas así como las personas se sientan intranquilas con ello.

Una manera de captar el significado del cambio, es observando el ritmo en el cual se descubren nuevos elementos químicos, la publicación de libros y revistas científicas, así como el aumento de consumo de energía, la rapidez del transporte y la potencia de los explosivos.

Aún más alarmante es el aumento del ritmo al cual la nueva tecnología ocupa el ambiente y se puede decir que "el noventa por ciento de todos los científicos que alguna vez vivieron están viviendo — ahora" y que los laboratorios arrojan grandes innovaciones por centenares. Sin embargo lo que resulta más importante es que tales descubrimientos se difunden tan rápidamente que no hay tiempo para — adaptarse a ellos.

La tecnología ha producido una serie de objetos físicos que resulta más barato desechar que — mandar a reparar. Así como estamos acelerando — la duración de las cosas en nuestra vida también — estamos haciendo efímera nuestra conexión con los lugares. La mayoría de nosotros nos desplazamos a gran velocidad que nuestros nexos psicológicos y físicos con un lugar son cada vez menos durables.

De esta manera la temporalidad es consecuencia - de la rapidez del cambio. Cuanto más temporales sean nuestros nexos con las cosas, lugares o personas, más rápido se hace el ritmo cotidiano.

Ninguno de los argumentos anteriores es en - contra del cambio ya que el cambio es la vida misma, y especialmente México tiene una desesperada necesidad de ciertos cambios. Ya que lo que hoy - se tiene es un cambio generalizado, no selectivo, - sin dirección ni regulación, que refleja un juego de objetivos tan confusos que aún los programas mejor intencionados se contradicen.

Por eso es indispensable poder controlar los - básicos procesos de cambio, haciendo más lentos - algunos al tiempo que inteligentemente aceleramos - otros.

2. 1. 1. EL CAMBIO PLANIFICADO

Este elemento básico del Desarrollo Organizacional, implica que las organizaciones deben de planificar continuamente los cambios que sean necesarios, de acuerdo con las innovaciones tecnológicas - y socioculturales del medio ambiente en que están - ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno así como de propiciar el cambio autodirigido.

2. 1. 2. TIPOS DE CAMBIO

Al tratar el fenómeno del cambio, es conve--

niente señalar los tipos de cambio más importantes dentro de una organización tanto por su esencia como por los efectos y consecuencias para todo el sistema organizativo, en el momento en que surja en ellos una modificación.

- 1) Cambio tecnológico
- 2) Cambio de estructura
- 3) Cambio en los procesos sociales

1. - CAMBIO TECNOLÓGICO

Debido al alarmante aumento del ritmo al cual la nueva tecnología ocupa el ambiente, ha hecho que el tipo de innovaciones que se presentan en las organizaciones constituyan los cambios más drásticos.

Existe la creencia de que los cambios tecnológicos en las organizaciones, están relacionados solamente con el uso de la nueva maquinaria de trabajo y la automatización.

Sin embargo esta es solo una de sus facetas, ya que se extiende también a la modificación de otras herramientas de trabajo. De ahí que el cambio tecnológico sea la respuesta a otros cambios del ambiente de la organización como son los aumentos de demandas del mercado, de nuevas inversiones, lanzamientos de nuevos productos y algunas de sus consecuencias repercuten en las relaciones y funciones del personal.

2. - CAMBIO DE ESTRUCTURA

La estructura de una organización es poco susceptible de modificarse, sin embargo los cambios que en ella se realizan se relacionan con las siguientes categorías.

2.1. - Tamaño

2.2. - Complejidad

2.3. - Formalización

2.4. - Tareas y flujo de trabajo

2.1. - TAMAÑO

Aunque algunos autores consideran que el tamaño de la organización no es muy significativo para determinar la estructura de la organización, es importante considerar su integración con el cambio de otros factores, tales como la tecnología, actividades y componente administrativo.

2.2. - COMPLEJIDAD

La complejidad, se refiere a los cambios en el grado y formas de diferenciación en sus diversos niveles tanto horizontales, como verticales y centralización o descentralización de la autoridad.

2.3. - FORMALIZACION

Implica el grado en que la organización define las normas y procedimientos de como deben de rea

lizarse las tareas, en que momento y por quien.

2.4. - TAREAS Y FLUJO DE TRABAJO

Este factor está integrado por tareas, operaciones, procedimientos y actividades centrales que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la organización.

Los cambios que se presentan afectarán y proporcionarán cambios en la estructura de la organización. Este tipo de alteraciones también se encuentran relacionadas con los cambios en la tecnología, como con la expansión de la organización.

3. - CAMBIOS EN LOS PROCESOS SOCIALES

En la organización, se pueden observar diversas formas de interacción que surgen entre los individuos y que están relacionadas con los objetivos, los cuales continuamente están sufriendo una transformación dentro del marco formal e informal de las organizaciones.

Este elemento organizacional se descubre, al realizar la abstracción de las actividades de sus actores y se enfoca a la atención hacia "el como" las personas llevan a cabo la comunicación, el liderazgo la toma de decisiones así como la solución de problemas.

A continuación se describen y se enuncian algunos procesos sociales más representativos.

- 3. 1. - Comunicación
- 3. 2. - Liderazgo
- 3. 3. - Toma de Decisiones
- 3. 4. - Solución de Conflictos
- 3. 5. - Solución de Problemas.

3. 1. - COMUNICACION

La comunicación se considera como fuente de donde emanan los demás procesos sociales.

Los tipos de cambio que pueden realizarse en el proceso de la comunicación y en los demás procesos sociales están relacionados de una manera recíproca con el clima social que prevalece en la organización.

De tal manera que si la comunicación se realiza en un clima represivo y rígido y está se caracteriza, por la imposición del criterio de una sola persona, propiciará que la dinámica de los demás procesos se realicen también de una manera impositiva y se desaprovechen los recursos creativos de los demás integrantes.

Un cambio en el proceso social de la comunicación se origina cuando una comunicación impositiva se realiza de una manera participativa, en la cual los integrantes del grupo realizan aportaciones y democráticamente toman decisiones.

3. 2. - LIDERAZGO

Todo proceso social implica de alguna manera

la influencia. Los individuos se influyen para realizar determinada actividad, de tal manera que cuando una persona influye más que los demás esta funcionando como "líder" porque esta encauzando al grupo a seguir un camino determinado para llegar a las metas prefijadas o a resolver problemas planteados al grupo.

El liderazgo, puede adquirir diversas formas ya que puede cambiar de un liderazgo autoritario e impositivo a otro más participativo.

3.3. - TOMA DE DECISIONES

Este proceso se refiere a la forma en que los grupos de trabajo obtienen conclusiones colectivas, o eligen soluciones concretas a problemas que se les presenta y que de alguna manera proyecta la forma de pensar del grupo.

Es posible encontrar decisiones que supuestamente fueron elegidas por unanimidad y sin embargo existe cierta inconformidad en algunas personas del grupo, o también puede darse el caso de que una decisión tomada aparentemente en forma centralizada e impositiva exprese los puntos de vista de todos los integrantes del grupo.

Un cambio en este proceso social se presenta cuando en un caso todos participan y están de acuerdo con la decisión y ante cierto problema una sola persona impone a los demás su elección.

3.4. - SOLUCION DE CONFLICTOS

Este proceso surge cuando los miembros de los grupos, están involucrados en un conflicto o discrepancia con algunos de sus miembros o entre otros grupos.

La forma de tratar de solucionarlo y de enfrentarse al conflicto será modificada en función de los demás procesos.

3.5. - SOLUCION DE PROBLEMAS

Se refiere a las conductas o interacciones que surgen en los grupos cuando uno o varios de sus miembros tienen incidentes o contratiempos, para realizar sus tareas específicas y deben superar los obstáculos.

2.1.3. - FASES DE LOS CAMBIOS PLANIFICADOS

Kurt Lewin, sugirió tres fases para realizar el cambio, las cuales las clasificó de la siguiente manera:

1. - El descongelamiento (si es necesario) del nivel actual.
2. - Las operaciones por realizar para pasar al nuevo nivel.
3. - El congelamiento de la vida del grupo en el nuevo nivel.

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, consideran que estas tres fases pueden ampliarse por la función que realizan diversos agentes de cambio, los cuales se encauzan por lo regular a dos objetivos.

El primero es al tratar de seleccionar los procedimientos técnicos que ayuden al organismo del cliente a resolver sus problemas, con el cual se logra un cambio conveniente.

El segundo objetivo es corolario del primero y es lo concerniente a escoger los procedimientos técnicos para desarrollar y mantener las relaciones apropiadas entre el agente del cambio y el organismo del cliente, de tal manera que este acepte de buen grado y utilice los recursos que le ofrece el agente de cambio.

En base a estos dos objetivos es como se han ampliado las fases propuestas por Kurt Lewin. (Ver cuadro número 1).

PRIMERA FASE:

DETERMINACION DE LA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS

Antes de iniciarse el proceso del cambio planificado, es preciso transformar los problemas en el deseo de efectuar el cambio y de buscar ayuda fuera del organismo o empresa.

La conciencia de que existen problemas no se convierte automáticamente en el deseo de efectuar

cambios. En primer lugar debe de haber cierto -- grado de confianza para lograr un estado de cosas -- conveniente.

La conciencia de que existen problemas y el -- deseo de efectuar cambios llevan a requerir ayuda -- fuera del organismo. Antes de que esto suceda el organismo o alguna parte importante, debe creer -- que la ayuda externa es necesaria y puede conse -- guirse.

Todos estos factores afectan considerablemen -- te la forma de como iniciar la primera fase del -- trámite del cambio planificado.

La forma de operar de la primera fase (des -- congelamiento) en el proceso de los cambios, tiene lugar en tres diferentes maneras.

La primera es que el agente del cambio descu -- bra o formule una hipótesis acerca de un problema en el organismo del cliente y le ofrezca su ayuda -- directamente o bien de pasos tendientes a estimular la conciencia de la dificultad.

La segunda es que un tercero, tenga relacio -- nes tanto con el agente del cambio como con la em -- presa del cliente y se percate de las dificultades de la empresa y los ponga en contacto.

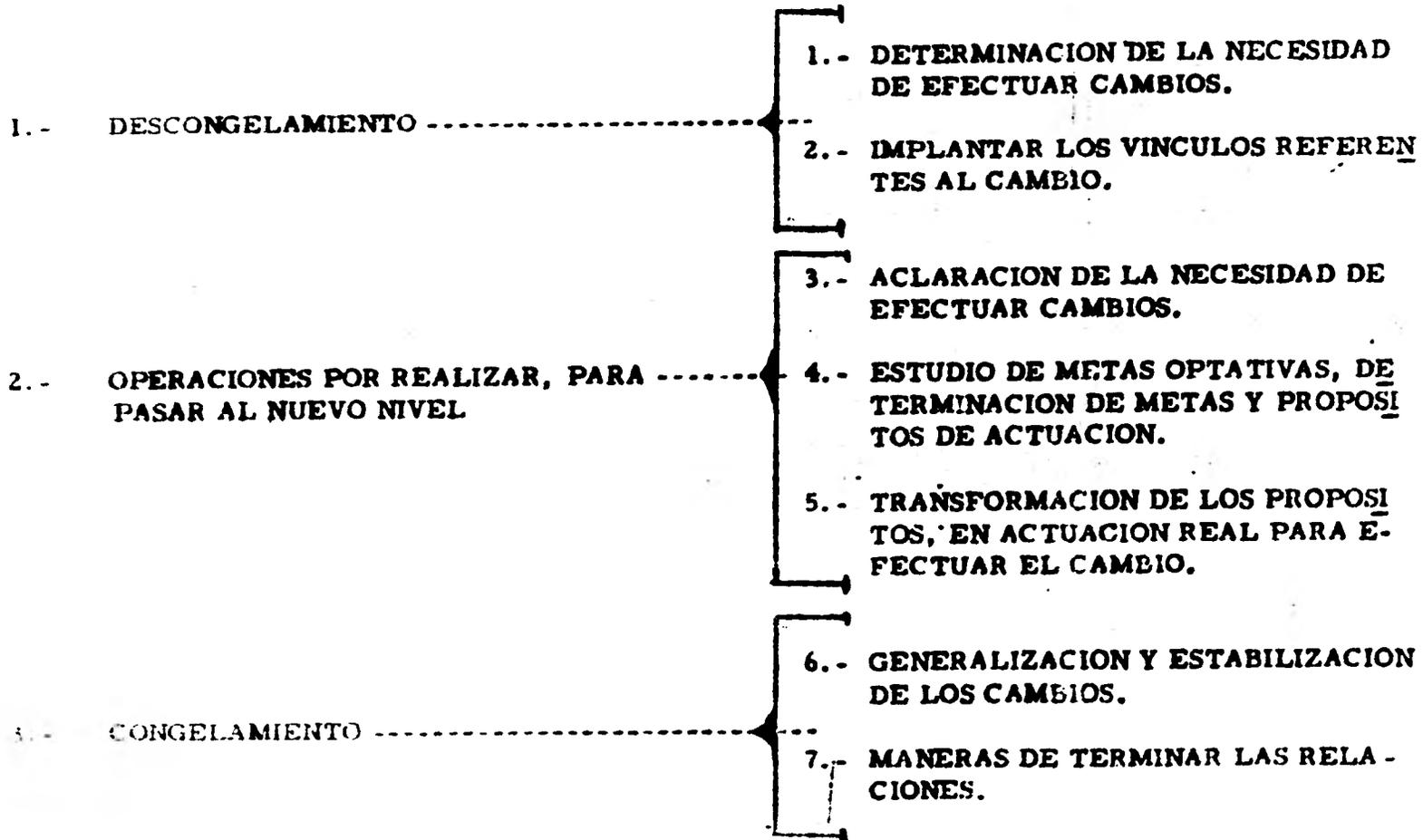
La tercera, es que la empresa del cliente po -- tencial se de cuenta de sus propias dificultades y -- busque la ayuda de una fuente externa.

CUADRO NUMERO 1

FASES DE LOS CAMBIOS PLANIFICADOS

KURT LEWIN

RONALD LIPPITT, WATSON Y WESTLEY



SEGUNDA FASE IMPLANTAR LOS VINCULOS REFERENTES AL CAMBIO

Una de las características más importantes - en esta segunda fase, es la forma en que el organismo del cliente empieza por primera vez a pensar - en el agente del cambio.

Las primeras impresiones pueden significar - mucho para la determinación del proceder de cual-- quier tipo de relación.

Por lo general la empresa u organismo del -- cliente solicitan que se les den garantías de que el cambio difiere suficientemente de su sistema, para poder acreditar al agente del cambio como realmente experto y al mismo tiempo que sea comprensible y aceptable.

Lo que en realidad se necesita en el organis-- mo del cliente es que haya dos agentes del cambio en uno solo, es decir que se necesita uno que se - identifique con los problemas del organismo del -- cliente y otro que al mismo tiempo sea suficiente-- mente imparcial para tomar una perspectiva verda-- deramente objetiva y diferente del procedimiento en que se haya el organismo.

Otro peligro por vencer por parte del organismo del cliente en esta segunda fase, es el relacio-- nado al tipo y al grado de trabajo que debe ejecutar se para colaborar con el gestor, es indispensable -- que el cliente no solo capte bien el acuerdo celebra-- do sino que también esté conforme con él.

Frecuentemente creer lo que se desea, tiene efectos engañosos en el organismo del cliente, se piensa que el trámite de los cambios es rápido y fácil de lo que realmente son. Cuando esto sucede, las relaciones del organismo del cliente y del agente del cambio se realizan en bases falsas.

Es indispensable que en esta fase, el organismo del cliente establezca, quien ha de pagar los honorarios del agente del cambio, quien ha de tratar con él, así como quien aceptará la responsabilidad en caso de fracaso.

Con mucha frecuencia, la empresa u el organismo del cliente y el agente del cambio o ambos solicitan un período de prueba, lo que resulta verdaderamente comprensible ya que ninguna de las partes esta segura de que estas relaciones funcionarán satisfactoriamente.

TERCERA FASE:

ACLARACION O DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA EN EL ORGANISMO O EMPRESA DEL CLIENTE.

La tercera fase, es tendiente a colaborar con el agente de cambio para formular el diagnóstico. Esto planteará diversos problemas entre ellos la manera en que obtendrá información.

Quizá al principio solo se trate de hacer que el sistema se encuentre accesible a observaciones y pruebas, como cuando se invita a un equipo de entrevistadores a hacer preguntas al personal de una compañía.

Por otro lado la cuestión de proporcionar información tiende a involucrar al cliente a trabajos - mucho más áridos y prolongados, como en ciertos tipos de terapia en los que se requiere una asociación libre durante largo tiempo.

Sin embargo el principal punto, que se presenta en esta fase es la interpretación mutable y vasta del problema por parte del organismo del cliente, - ya que al recopilarse y analizarse los datos del problema que a primera vista parecía sencillo, posiblemente tome el aspecto de una dificultad intrincada y polifacética, este es el punto en el cual los intereses creados probablemente se den cuenta de la amenaza del cambio y sus reacciones impidan la colaboración entre el organismo y el agente del cambio.

El cliente probablemente considere, que sus problemas planteados en esta nueva forma sean demasiados complicados para que tengan remedio y tal vez decida abandonar el caso.

Por otra parte puede ser que el organismo del cliente sea hostil aunque siga colaborando con el agente del cambio, ya que puede cerrar sus fuentes de información y rechazar los diagnósticos que formule.

Esta etapa es considerada como una fase de prueba, tanto para el organismo del cliente como para el agente del cambio. Por lo general la solución es lograr una especie de equilibrio entre dos extremos de inactividad: La imposibilidad de hacer nada en virtud de la dependencia y del derrotismo frente a problemas inesperadamente graves, y la ne-

gativa a hacer algo en vista del rechazo hostil a --
toda la interpretación del diagnóstico.

CUARTA FASE:

ESTUDIO DE RUTAS OPTATIVAS; DETERMINACION DE METAS Y PROPOSITOS DE ACTUACION.

En esta etapa el organismo del cliente trans--
forma su comprensión del diagnóstico, primero en --
ideas acerca de los medios optativos para actuar y
después en propósitos definidos para efectuar los --
cambios en forma concreta.

Generalmente se reconoce que el cliente y el --
agente del cambio no pueden proceder en forma acer--
tada para resolver los problemas sino toman en --
cuenta las opciones selectivas para actuar.

Durante esta fase por lo regular habrá que --
renunciar a ciertas satisfacciones actuales, como --
la satisfacción de alcanzar metas tradicionales o de
comportarse en las formas acostumbradas, si es --
que ha de realizarse el cambio en un nivel de de--
sempeño más conveniente.

Otro tipo de problemas que se presentan en --
esta fase es lo concerniente a la inquietud en el or--
ganismo del cliente, acerca del fracaso al intentar
nuevas normas de conducta o nuevos procedimientos
técnicos.

Por lo regular esas inquietudes pueden mode--
rarse aportando medios para que el cliente ensaye --
las innovaciones antes de que se adopten en forma --
permanente.

Si al organismo del cliente se le brinda la oportunidad de conocer tentativamente las consecuencias de un nuevo concepto funcional, algo de lo que se desconoce se disipará y el cliente tendrá confianza en su aptitud para hacer lo que se espera de él. -- Antes de llegar a esta fase desgraciadamente se rompen las relaciones en los cambios, por lo que el organismo del cliente se queda solo haciendo frente a sus problemas con los diagnósticos y las recomendaciones que le fueron presentados por el agente del cambio.

QUINTA FASE TRANSFORMACION DE LOS PROPOSITOS EN AC- TUACION REAL PARA EFECTUAR EL CAMBIO.

El éxito o el fracaso de cualquier gestión de cambio, en el organismo del cliente, se mide conforme disminuye el grado de ineficiencia y se logra recuperar la eficiencia funcional.

Esto significa que el éxito se mide conforme los planes y los propósitos se transforman en realidades positivas. Durante esta fase el organismo del cliente se enfrenta a numerosos problemas, siendo uno de los más comunes el de lograr el apoyo del agente del cambio, ya que es posible que las relaciones con el hayan terminado y en ese caso lo que mejor puede hacer el organismo o la empresa del cliente, es imaginarse la manera en que pudo el gestor esperar al ir transcurriendo los trabajos para el cambio.

En otros casos es posible que las relaciones con el gestor del cambio continúen, sin embargo las

operaciones cotidianas del organismo para cambiar su funcionamiento se llevan de una manera en la -- cual no permiten un contacto directo con él, por -- lo que es necesario que el organismo obtenga el -- apoyo que pueda por medio de conversaciones poste^u riores al hecho, por lo común en reuniones breves y más o menos formales con el agente del cambio.

Otro problema, es el de obtener el consenti-- miento para llevar a cabo las operaciones para rea^u lizar el cambio, ya que las personas que intentan -- establecer nuevos métodos de trabajo ante la antipa^u tia de sus compañeros generalmente experimentan un sentimiento de fracaso y optan por abandonar su ges^u tión de cambio.

SEXTA FASE:

GENERALIZACION Y ESTABILIZACION DEL CAM-- BIO

Uno de los puntos importantes en el trámite - del cambio, es que al lograr este, siga constituyen^u do una característica estable y permanente del orga^u nismo.

Es frecuente que el cambio que se ha realiza^u do a base de un esfuerzo afanoso tienda a desapare^u cer después de que este cesa; y el organismo que - quería el cambio regrese en vez de sostenerlo a su forma antigua.

Un factor crucial de la estabilización del cam^u bio es que se extienda o no a los sistemas conti- - guos o subsectores del organismo del cliente. Es -

decir que si un organismo que ha establecido un -- nuevo método para realizar cierto tipo de tareas, -- descubre que su idea se ha extendido a otros orga-- nismos, existe la posibilidad de que su innovación-- sea apreciada y mantenida o también probablemente sentirá que el cambio que efectuó fue acertado y se animará a continuar sus nuevas prácticas.

Sin embargo, por lo general se necesitan ti-- pos más directos de valoración positiva y de apre-- ciación.

SEPTIMA FASE:

REALIZACION DE LAS RELACIONES FINALES:

Existe una diversidad de ajustes finales entre los organismos del cliente y los agentes del cambio. Se ha señalado con anterioridad que las relaciones -- en relación a los cambios pueden llegar a su fin en una fase tempranera como es la tercera.

Algunos agentes del cambio, hacen hincapié -- en el problema de la dependencia como el punto fun-- damental de la fase final.

Si el organismo del cliente ha recibido un in-- tenso apoyo por parte del agente del cambio durante todo el proceso de cambio, es natural que la termi-- nación de las relaciones se convierta en una cues-- tión penosa.

La manera en la que se resuelvan estos pro-- blemas reviste gran importancia para conocer el -- grado de eficiencia con que el organismo del clien--

te englobe el cambio deseado en su vida permanente.

Por último cabe decir que el orden consecutivo de las fases del cambio planificado está demasiado apegado a la lógica, como función del proceso de cambio en la forma en que comúnmente se desarrolla en cualquier caso determinado, es probable que algunas de las fases se dupliquen, sin embargo las siete fases se amoldan y son útiles no solo para fines del análisis sistemático sino también para los agentes del cambio que deseen aclarar y comprender las exigencias de su labor.

2.2. - EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Al implantar cambios en las organizaciones, implica cambiar tanto los conocimientos como las actividades y la conducta.

Al realizarse los cambios es necesario que intervengan todas las partes interesadas. Los cambios entre personas y entre grupos no pueden realizarse aislando a las personas de aquellas de las que son interdependientes en la organización, en virtud de la importancia que reviste el aprendizaje en las organizaciones.

Se comprende que los enfoques más convencionales y con base cognoscitiva hacia el aprendizaje, no son tan apropiados como los menos convencionales y con base de mayor experiencia.

A continuación se mencionan dos modelos de -

aprendizaje situados en dos extremos.

2.2.1. MODELOS DE APRENDIZAJE

1. - MODELO DE APRENDIZAJE UNIVERSITARIO COMUNICACION:

En este modelo la comunicación es fluída a --
través de la palabra escrita o hablada. Se preten--
de que se llegue a dominar los lenguajes de abstrac--
ciones y generalizaciones, para poder lograr una --
mejor comprensión de los razonamientos ideas y --
conocimientos del cliente.

FUENTES DE INFORMACION:

Las fuentes de información en este modelo, --
proviene de expertos y fuentes autorizadas, como --
son libros, conferencias y presentaciones audiovisua--
les.

PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS PRINCIPIOS Y LOS SENTIMIENTOS:

Se atacan por lo general los problemas a nivel
ideológico, las cuestiones de lógica y de realidades --
son lo principal. Los principios y los sentimientos
pueden someterse a discusión pero rara vez determi--
nan la forma de actuar.

EL COMPROMISO INDIVIDUAL DE ACTUAR:

La regla para actuar se concentra en acatar - "lo que es verdadero" se requieren aptitudes para - mantenerse al margen de lo que este sucediendo y - conservar la objetividad frente a las circunstancias en que intervienen factores emotivos. Los conflictos se resuelven por medio de sondeos, teorías o información.

LUGAR EN QUE SE IMPARTE EL APRENDIZAJE

Se destinan sitios adecuados para el estudio, - salones de clase, bibliotecas etc.

FORMA DE AQUILATAR EL EXITO :

El éxito de este modelo radica principalmente en la valoración favorable hecha por expertos y autoridades en la materia sobre la calidad del trabajo del aprendiz.

2. - MODELO DE APRENDIZAJE EN LABORATO- - RIO:

COMUNICACION:

La comunicación es directa y a veces en forma no verbal, por medio de movimientos y actuaciones de persona a persona, de escuchar con intuición las inquietudes, los principios y los motivos ocultos de los demás; de sentirse agusto en el intercambio

de sentimientos deseos y temores.

FUENTES DE INFORMACION:

Las fuentes de información se desarrollan en el aprendiz mismo, quien las toma del medio ambiente.

Los modelos para reunir datos contienen las observaciones así como el interrogatorio de colegas y de otros aprendices.

PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS PRINCIPIOS Y LOS SENTIMIENTOS

Los principios y los sentimientos son factores importantes y con frecuencia establecen la base para actuar.

EL COMPROMISO INDIVIDUAL DE ACTUAR:

La regla que se respeta para actuar, se refiere a las personas a sus relaciones recíprocas y al desempeño del trabajo encomendado.

Se requiere aptitudes para verse involucrado y para tener fé y confianza, así como para inspirarlas.

Los conflictos se resuelven gracias a la perseverancia y a la actuación "constructiva".

LUGAR EN QUE SE IMPARTE EL APRENDIZAJE:

Todo el ambiente social es el designado para aprender en este modelo. Ya que todo contacto humano aporta información y es potencialmente una experiencia en el aprendizaje.

FORMA DE AQUILATAR EL EXITO:

El éxito estriba en la aptitud para implantar - y mantener relaciones eficientes y satisfactorias - con los demás en el ambiente de trabajo. No se - necesitan más juicios críticos que la actitud de los partícipes en esas relaciones.

Una vez planteados estos dos modelos de -- aprendizaje se llega a la conclusión de:

Que el modelo de aprendizaje de laboratorio - es más apropiado para realizar el proceso de aprendizaje y los cambios en las organizacio- nes.

Ya que por medio de este modelo, se resuel- ven los problemas en calidad de actuaciones - lógicas y sociales en las que intervienen ele- mentos tales como la influencia sobre las personas, la creatividad y la aceptación de las - tareas encomendadas y la comunicación.

2.2.2. TEORIAS DEL APRENDIZAJE:

Tanto filósofos como especialistas en la conducta, han propuesto numerosas teorías del aprendizaje, sin que exista una teoría del aprendizaje aceptada en forma universal.

Sin embargo uno de los aspectos comunes que existen en las definiciones del aprendizaje, es la observación de que se producen cambios en la conducta.

De esta manera tomando como base este aspecto común en las teorías del aprendizaje, se define al mismo como un cambio en la conducta que da como resultado un cambio en el medio ambiente.

A continuación se mencionan algunas de las teorías más importantes del aprendizaje.

2.2.2.1. CONDICIONAMIENTO CLASICO (IVAN PETROVICH PAVLOV)

Ivan Petrovich Pavlov fue el primero en describir el condicionamiento clásico, el cual se explica a partir de su modelo básico.

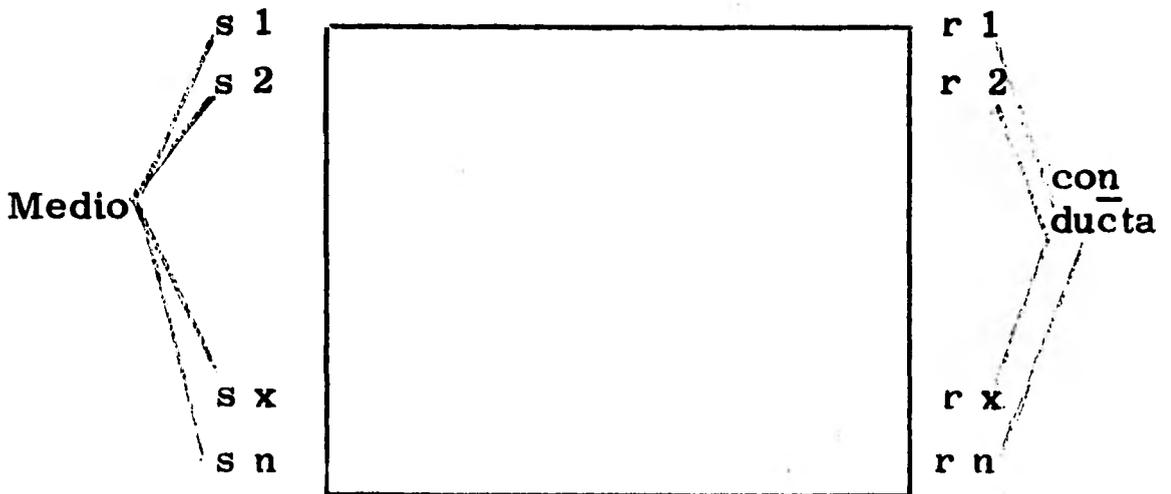
MODELO BASICO DEL CONDICIONAMIENTO CLASICO: Del medio-conducta al estímulo respuesta:

El medio afecta la conducta, esta afirmación es cierta pero trivial. Pavlov propuso una manera más precisa de enunciarla, representando al organismo como una caja vacía, y al medio como una -

serie de estímulos actuando sobre él, y a la conducta como el conjunto de respuestas producidas. (Ver fig. 1).

De esta manera podemos reemplazar el enunciado anterior de "El medio afecta la conducta" por uno más preciso como "El estímulo X provoca la respuesta Y."

FIGURA No. 1



REFLEJOS INCONDICIONADOS Y CONDICIONADOS

Pavlov, menciona que hay ciertos estímulos - que ya son capaces desde el nacimiento de provocar ciertas respuestas.

El dar un golpe agudo por debajo de la rodilla de alguien implica que levante la pierna, ese golpe (estímulo) esta de antemano conectado con levantar - la parte inferior de la pierna (respuesta) no necesita de ninguna experiencia.

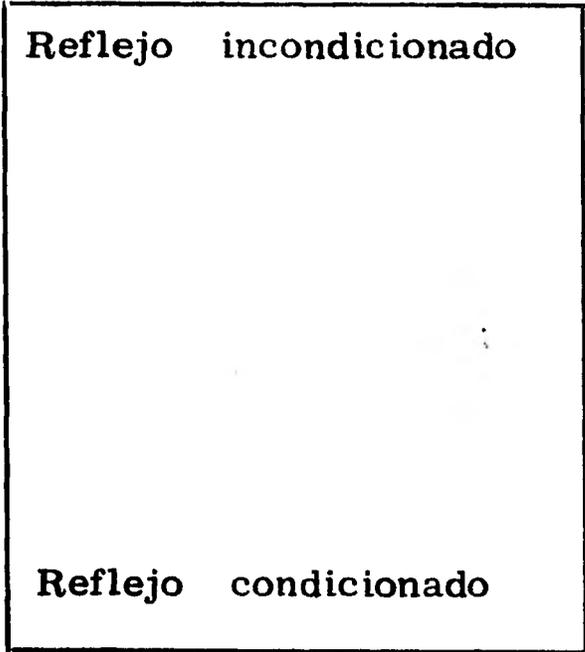
Esa relación entre el estímulo y la respuesta es lo que Pavlov llama reflejo incondicionado.

Ahora bien si se tocara un silbato no se levantaría la pierna, más sin embargo si se tocara el -- silbato y se diera el golpe debajo de la rodilla en - forma sucesiva y durante algún tiempo eventualmente, se acabaría levantando la pierna con solo tocar el silbato. Esta relación adquirida es lo que llama Pavlov reflejo condicionado, la cual se adquiere mediante un estímulo condicionado junto con el estímulo incondicionado, que ya estaba relacionado con una respuesta.

A esta operación se le conoce como condicionamiento clásico. (Ver fig. 2).

FIGURA No. 2

Golpe
en la
rodi-
lla.



-----> Levant ar
la pierna

Silbi
do.

-----> Levant ar
la pierna

2.2.2.2. CONDUCTISMO DE JOHN B. WATSON

La teoría de Watson sostiene que la conciencia pertenece al campo de la fantasía y que la conducta humana se debe de entender, por medio de hechos prácticos, objetivos y observables. Es decir que la conducta se debe de estudiar desde la perspectiva de la ciencia y no a partir de la introspección y las experiencias conscientes.

Watson consideraba que todas las conductas aprendidas consistían en respuestas provocadas por estímulos anteriores por lo que dejó de emplear el concepto de instinto por el de hábito, ya que para él, el término hábito era simplemente una respuesta aprendida que finalmente se unía a estímulos capaces de provocarla.

2.2.2.3. LEY DE EFECTO DE THORNDIKE

La teoría del aprendizaje de Edward L. Thorndike, es un tanto parecida al principio de supervivencia del más apto de Darwin, es decir en una población de organismos individuales unos están más aptos para sobrevivir en un medio dado; de igual modo en un repertorio de respuestas algunas son más aptas para sobrevivir en una situación dada.

La respuesta más apta va seguida de una recompensa y lo más probable es que vuelva a repetirse (Ley de Efecto) al mismo tiempo, la conexión entre la situación estímulo y esta respuesta seguida de la recompensa, se refuerza y la conexión entre la situación estímulo y las otras respuestas se van debilitando.

2. 2. 2. 4 CONDUCTISMO DE SKINNER

Skinner, fue el primero en establecer la distinción entre la conducta operante y la conducta respondiente, en caso de no haberlo realizado, los conductistas se hubieran dedicado varios años en explicar todas las conductas en función de la conexión - estímulo respuesta.

Esta distinción ha permitido a los teóricos del aprendizaje presentar exactamente al ambiente, - - como fuente de estímulos tanto anteriores como posteriores en relación con las conductas objetivas.

Se ha descubierto que el modelo tradicional - de estímulo respuesta es convincente para explicar la conducta respondiente más no sirve para explicar la conducta operante.

Skinner realizó una distinción entre los que - es conducta respondiente y los que es conducta operante.

CONDUCTA RESPONDIENTE:

La conducta respondiente la define Skinner - - como aquella que es provocada por un estímulo anterior, la cual puede ser en forma de reflejos.

CONDUCTA OPERANTE:

Es aquella que es emitida por el organismo, - en lugar de que la provoque algún estímulo previo y debe de ser aprendida.

La diferencia fundamental entre la conducta --respondiente y la operante, se puede ilustrar mediante la relación funcional entre una respuesta y el medio ambiente.

En la conducta respondiente, el medio ambiente actúa sobre el organismo en forma de conexión de estímulos y respuestas en el caso de la conducta operante el organismo debe de actuar sobre el medio ambiente para producir una consecuencia.

Por otra parte Skinner realiza también la distinción de lo que es el condicionamiento operante y el clásico o respondiente de la siguiente manera.

Pavlov llamaba "refuerzos" a todos los eventos que fortalecían la conducta y "condicionamiento" a todos los cambios resultantes. En el experimento de Pavlov se une un reforzador a un estímulo, mientras que en la conducta operante es contingente sobre una respuesta. Por lo que el refuerzo operante es un proceso separado y requiere un análisis también separado. (5)

Por último Skinner nos menciona el concepto de contingencia la cual es una formulación específica de la interacción entre la conducta operante de un organismo y su medio ambiente, de esta manera puede pensarse simplemente que una relación de contingencia, es una condición y consecuencia, por lo que si una conducta aprendida actúa en el medio --

(5) Fred Luthans y Robert Kreitner, Modificación de la conducta Organizacional pág. 47

para producir un cambio ambiental y si la conducta provoca el cambio ambiental, este es contingente a la conducta.

En el concepto de contingencias, Skinner incluye tres elementos principales.

1. - Una sugerencia o un estado ambiental previo.
2. - Una conducta.
3. - Una consecuencia.

Ahora bien el proceso de reducir las conductas complejas, a estos tres elementos de la contingencia lo denomina Skinner Analisis Funcional, el cual intenta determinar que sugerencias se encuentran presentes cuando se emite una conducta específica y lo más importante que consecuencias respaldan a esa respuesta.

2.2.3. - MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. Todo comportamiento es una serie de actividades, por lo regular siempre se lleva a cabo más de una actividad al mismo tiempo.

El comportamiento es motivado generalmente por un deseo de lograr ciertas metas. Sin embargo no siempre se está consciente de la meta específica, debido a que la conducta es afectada por motivos o necesidades subconscientes.

No solo se difiere en la capacidad para actuar sino también en la voluntad de actuar (Motivación). La motivación depende de la fuerza de los motivos. Los motivos se definen como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo.

Los motivos se dirigen hacia metas, las cuales pueden ser conscientes u subconscientes. De ahí que los motivos sean los porqués del comportamiento, ya que son los móviles de la acción.

Las metas son exteriores al individuo. Son blancos hacia los que se dirigen los motivos. A estas metas se les llaman incentivos.

Los incentivos pueden ser tangibles o intangibles, entre los incentivos tangibles se tienen la remuneración y los beneficios.

En los incentivos intangibles se tienen los elogios, la simpatía, la aprobación y el sentido de realización.

Como se mencionó anteriormente, los motivos o necesidades son las razones que fundamentan el comportamiento.

El motivo o la necesidad con mayor fuerza, es la que determina la conducta.

La conducta o el comportamiento, puede clasificarse en dos categorías; la actividad dirigida hacia la meta y la actividad meta.

La actividad dirigida hacia una meta, es en esencia el comportamiento que se dirige hacia el logro de una meta. Por otro lado la actividad meta es ocuparse de la meta misma.

Una diferencia importante entre estas dos actividades, es el efecto sobre la fuerza de la necesidad.

En la actividad dirigida hacia una meta, la fuerza de la necesidad tiende a aumentar a medida que uno emprende actividades dirigidas hacia una meta.

En la actividad meta; la fuerza de la necesidad tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella.

La relación entre los motivos, los incentivos y la actividad la podemos observar en la fig. (3)

FIGURA No. 3

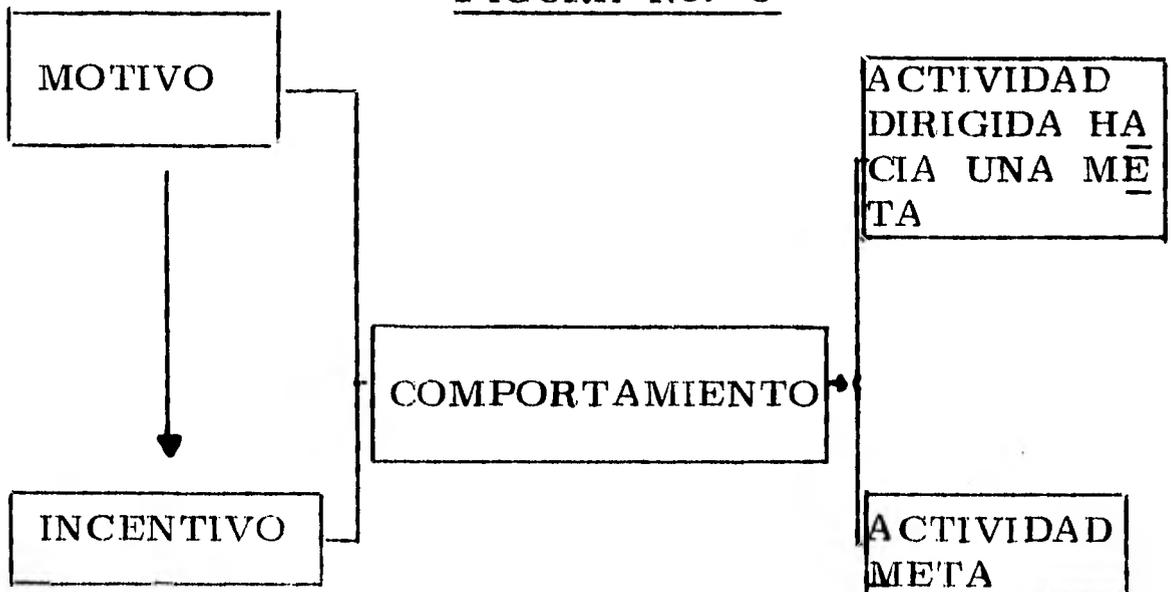
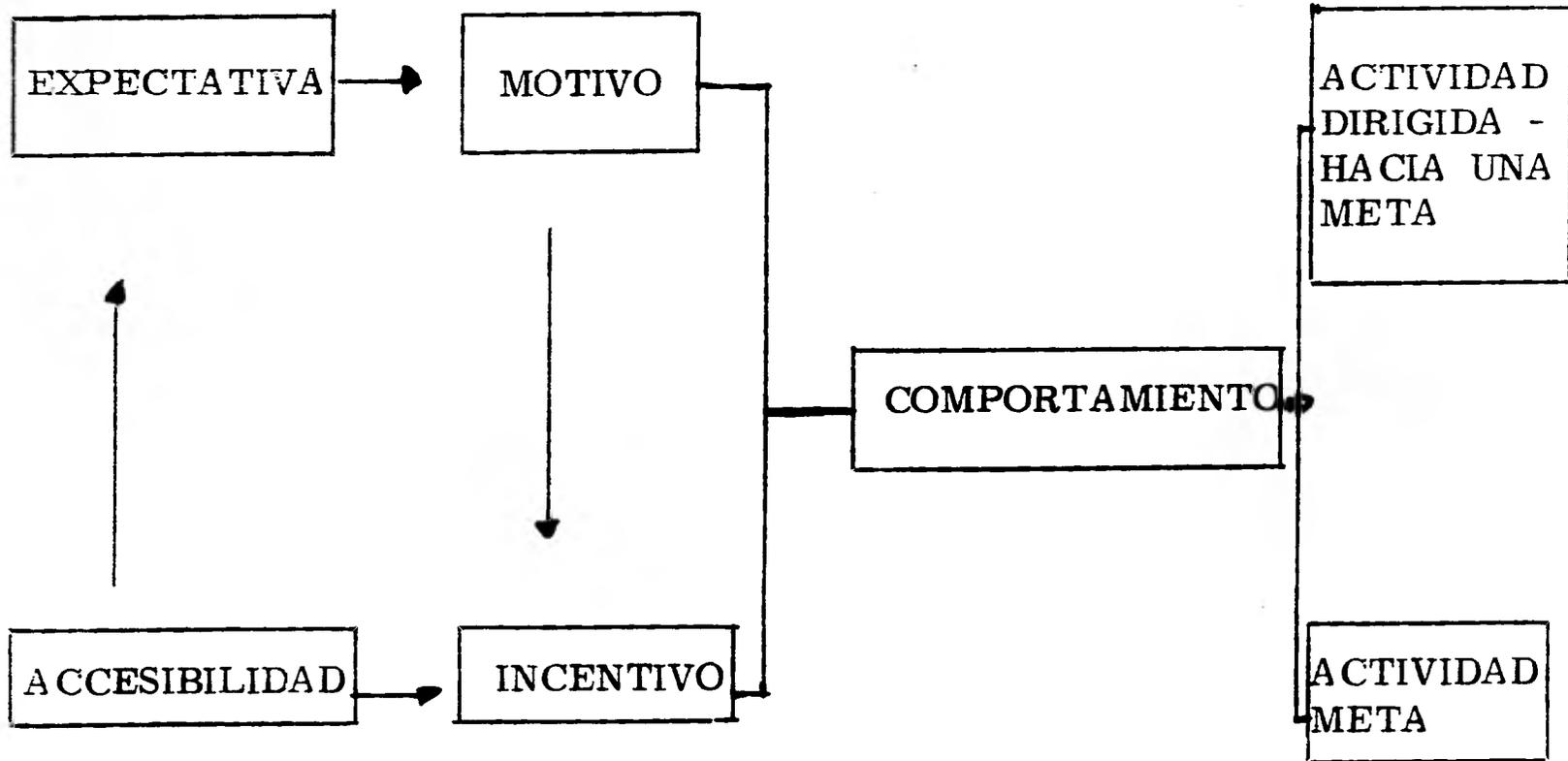


FIGURA No. 4



Dos factores importantes que afectan la fuerza de la necesidad, son la expectativa y la accesibilidad.

Por expectativa, se entiende la probabilidad - que tiene un individuo de satisfacer una necesidad - particular de acuerdo con su experiencia en el pasado.

La accesibilidad refleja las limitaciones del medio, y se determina por la medida en que las metas o incentivos que podrían satisfacer una necesidad dada, son accesibles en el medio de un individuo. En consecuencia la accesibilidad es un factor ambiental y por ello se relaciona con los incentivos.

De esta manera podemos ampliar la fig. (3) - incluyendo la expectativa y la accesibilidad(ver fig. 4).

La motivación ha sido estudiada por diversos autores entre los más representativos se encuentran Abraham Maslow, David Mc. Clelland, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris y Frederick Herzberg. De los cuales se mencionarán las aportaciones más importantes:

2.2.4. - TEORIAS DE MOTIVACION

2.2.4.1. ABRAHAM MASLOW

Maslow, ideó un sistema interesante, en el cual las necesidades experimentadas, son las influen

cias principales en el comportamiento del individuo.

Según Maslow, existe una jerarquía, dentro de las que se ordenan las necesidades humanas.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

Son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se les satisfaga en alguna medida. Este tipo de necesidades son las que sostienen la vida misma. Entre estas necesidades tenemos el alimento, vestido y abrigo. Una vez satisfechas en cierta medida, otros niveles de necesidades se vuelven importantes y motivan y dominan el comportamiento. (Ver fig. 5)

FIGURA No. 5

FISIOLÓGICAS

SEGURIDAD

AFILIACION

ESTIMA

AUTORREALIZACION

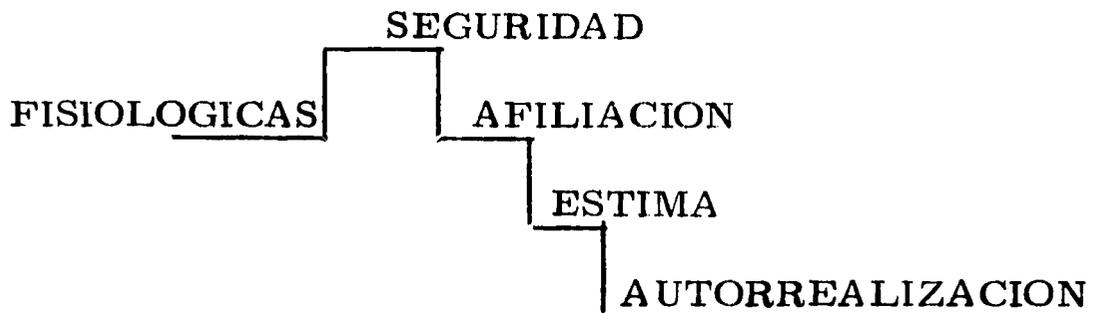
NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad se vuelven importantes.

Estas consisten primordialmente en no tener miedo a la privación de las necesidades fisiológicas. En otras palabras este tipo de necesidades son de

autoconservación, ya que si la seguridad de un hombre esta en peligro lo demás deja de parecer importante. (Ver fig. 6)

FIGURA No. 6



NECESIDADES DE AFILIACION:

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades de afiliación surgen como la necesidad dominante de la estructura.

Ya que el hombre siendo un ser social tiene la necesidad de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos. Cuando este tipo de necesidades se vuelven dominantes, la persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás. Ver fig. 7

FIGURA No. 7



NECESIDADES DE ESTIMA:

Después de que un individuo comienza a satisfacer sus necesidades de afiliación, no se conforma con ser solo un miembro más de su grupo, sino -- que busca la estima tanto de sí mismo como de reconocimiento por parte de los demás. La satisfacción de este tipo de necesidades producen sentimientos de confianza en sí mismo. Ver fig. 8

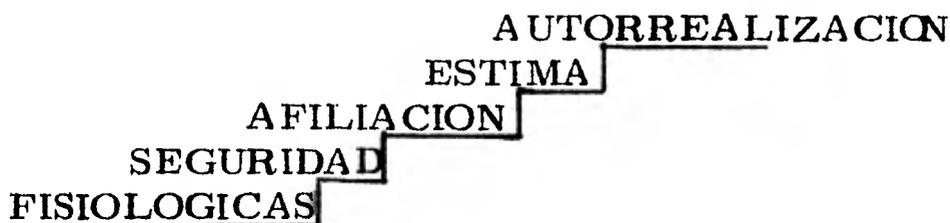
FIGURA No. 8



NECESIDADES DE AUTORREALIZACION:

Cuando las necesidades de estima empiezan a satisfacerse, las necesidades de autorrealización -- se vuelven más importantes, la autorrealización es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser. Ver fig. 9

FIGURA No. 9



Cabe señalar que la jerarquía de las necesi- -

dades, descrita por Maslow no sigue necesariamente este orden, sino que es un modelo tipo que funciona la mayor parte, ya que no necesariamente un nivel de necesidades debe de satisfacerse para seguir a otro.

2.2.4.2. DAVID Mc. CLELLAND:

Durante años los estudiosos del comportamiento, han observado que algunas personas tienen una intensa necesidad de obtener logros.

Este fenómeno lo captó David Mc Clelland, el cual lo llevó a realizar una investigación, llegando a concluir que la necesidad del logro es un motivo humano separado, que puede ser distinguido de otras necesidades, y lo que es más importante, el motivo de logro puede ser aislado y determinado dentro de cualquier grupo.

Mc Clelland, cita algunas características de las personas con fuerte necesidad de logro:

1. - La persona motivada por el logro, toma la posición intermedia prefiriendo un grado mediano de riesgo, porque considera que sus esfuerzos y capacidades probablemente influirán en el resultado.
2. - Las personas con una gran necesidad de logro, tienen el deseo de buscar situaciones en las que puedan obtener información retroalimentada, sobre que tan bien están realizando su trabajo.

No les interesa los comentarios acerca de sus características personales, como que tan cooperativos o útiles son. Las personas motivadas por el logro, desean información de su esfuerzo realizado.

3. - Las personas motivadas por el logro tienden a obtener más aumentos y son ascendidos más rápidamente, porque constantemente tratan de idear mejores maneras de hacer las cosas.

Como comentario en relación a la necesidad del logro, algunos estudiosos del comportamiento señalan, que aunque la persona motivada por el logro, es un individuo productivo su potencial como administrador no siempre es aceptable.

Debido a que su éxito no solo depende de su propio trabajo sino también de las actividades de los demás, y por lo regular espera que trabajen a su misma capacidad.

Como resultado, a veces carece de las cualidades humanas y de la paciencia necesaria, para ser un administrador de personas competentes, que tienen una necesidad de afiliación mayor a él.

2.2.4.3. DOUGLAS Mc. GREGOR:

Según Mc Gregor, la organización tradicional, con su efecto piramidal, basado en una estructura de jefe-subordinado y en una centralización del proceso de toma de decisiones y su control externo del trabajo, se basa en una serie de supuestos (Teoría

X) acerca de la naturaleza y la motivación humana.

La Teoría X supone que:

1. - El trabajo es inherentemente desagradable a la mayoría de la gente.
2. - La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
3. - La gente en su mayoría tiene poca creatividad en la solución de problemas de la organización.
4. - La motivación ocurre solo en el nivel fisiológico y de seguridad.
5. - La mayoría de las personas, deben de ser controlados estrechamente y a menudo coaccionadas para lograr los objetivos de la organización.

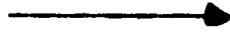
Douglas Mc. Gregor, basandose en la jerarquía de las necesidades de Maslow, dedujo que los supuestos de la teoría X acerca de la naturaleza del hombre, son imprecisos y que los enfoques administrativos que surgen de estos supuestos no logran motivar a los individuos para lograr los objetivos de la organización, por lo que se necesitaba una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre, como resultado de esta opinión Mc. Gregor, desarrollo una teoría sustituta del comportamiento humano llamada Teoría Y la cual supone que:

1. - Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
2. - El autocontrol, es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
3. - La capacidad de creatividad, en la solución de los problemas de la organización, esta ampliamente distribuida entre la población.
4. - La motivación, ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
5. - Las personas pueden dirigirse así mismas y -- ser creativas en el trabajo si se les motiva.

2.2.4.4. CHRIS ARGYRIS:

Chris Argyris, de la Universidad de Yale, ha examinado organizaciones industriales para conocer que efecto han tenido las prácticas administrativas sobre la conducta humana y el desarrollo personal dentro del ambiente de trabajo.

Según Argyris, hay siete cambios que deben de ocurrir en la personalidad de un individuo para llegar a ser una persona madura; por lo que propone el siguiente modelo:

INMADUREZMADUREZ

- | | |
|---|---|
| 1. - Pasividad----- | Mayor actividad |
| 2. - Dependencia- ----- | Independencia |
| 3. - Pocas maneras de
comportarse----- | Capacidad para compor_
tarse. |
| 4. - Interés errático y su-
perficial----- | Interés profundo y fuerte |
| 5. - Perspectiva Temporal
y corta----- | Perspectiva temporal --
larga |
| 6. - Posición subordinada-- | Posición de igualdad su_
perioridad. |
| 7. - Falta de conciencia del
"Yo"----- | Conciencia y control del
"Yo" |

Estos cambios solo son tendencias generales - que nos permiten tener conocimientos acerca de la madurez, las normas de la cultura del individuo y - su personalidad inhiben y limitan la expresión máxi - ma y el desarrollo del adulto. Pero la tendencia -- es que avance hacia el extremo de la madurez.

Argyris, afirma que las prácticas administra- tivas utilizadas en las organizaciones impiden al in- dividuo madurar ya que impedir que la gente madu- re, forma parte de la naturaleza misma de la orga - nización formal.

Debido a que las organizaciones son creadas - para alcanzar metas u objetivos, por lo que a menu - do constituyen una concepción de arquitecto para al- canzarlos. En este sentido la persona es conforma -

da al puesto, el dinero es lo más importante. Este diseño se basa en cuatro conceptos de la administración científica.

1. - La especialización del trabajo
2. - Cadena de mando
3. - Unidad de dirección
4. - Apertura de control

Estos conceptos, están basados en que el poder y la autoridad deben de residir en unos pocos - en la cima de la organización, y de esta manera -- los que están en el extremo inferior de la cadena - de mando, son controlados por sus superiores.

La especialización, da como resultado que el trabajo sea una exagerada simplificación de modo - que este se vuelva repetitivo y aburrido.

Esto implica una dirección impositiva orientada únicamente a la ejecución del trabajo donde las decisiones las toma el superior y los subordinados se limitan a cumplirlas. Por lo que este tipo de dirección recurre a controles administrativos como - son los presupuestos, estudio de tiempos y movimientos y algunos sistemas de incentivos, que limitan la iniciativa y creatividad de los trabajadores.

Argyris, considera que los conceptos de organización formal conducen a supuestos sobre la naturaleza humana, que son incompatibles con el desarrollo adecuado de la madurez en la personalidad - humana.

2. 2. 4. 5. FREDERICK HERZBERG: TEORIA MOTIVACION-HIGIENE

La teoría motivación-higiene de Herzberg, fue el resultado de una extensa serie de entrevistas, - realizadas a unos 200 ingenieros y contadores de -- once industrias en la zona de Pittsburgh.

En las entrevistas se les preguntó el tipo de cosas que los hacían sentirse insatisfechos y las cosas que los hacían sentirse satisfechos.

Herzberg al analizar los datos de las citadas entrevistas llegó a la conclusión, de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades, las cuales son independientes una de la otra y las que influyen en la conducta de diferentes maneras.

Descubrió que ~~cuando~~ cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos se debía al medio ambiente en que trabajaba, por otro lado cuando se sentía satisfecha tenía que ver con el trabajo mismo.

A la primera categoría de necesidades, Herzberg la llamó factores higiénicos, porque describen el ambiente del hombre y cumplen con la función - primordial de evitar la insatisfacción en el empleo.

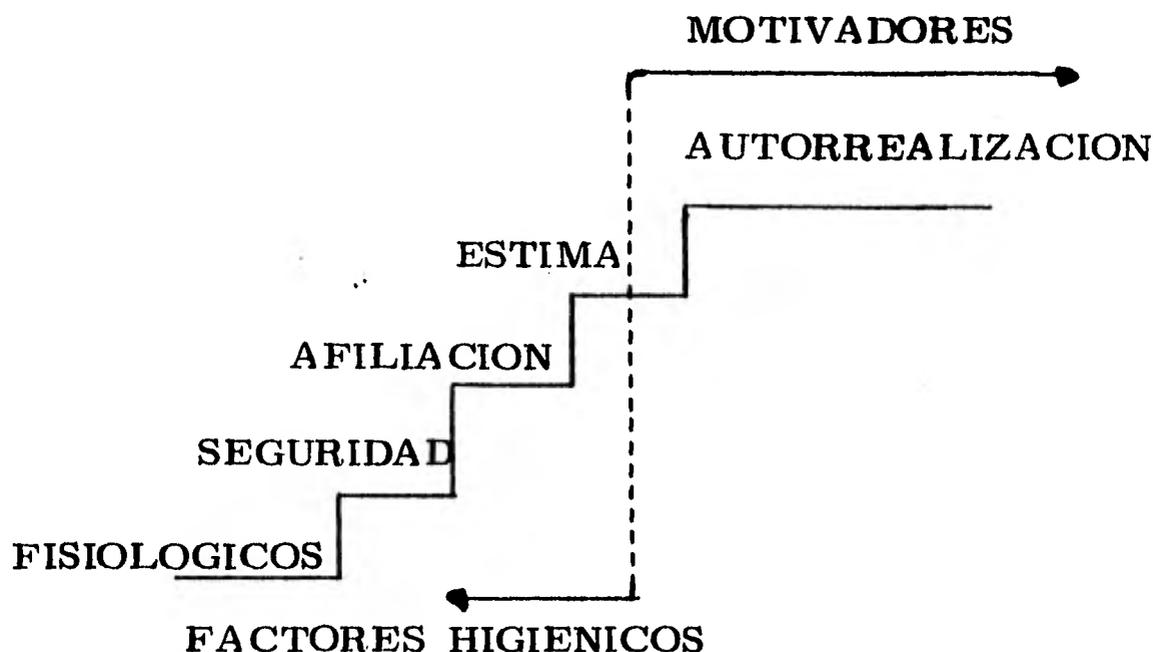
A la segunda categoría de necesidades la llamo motivadores, por su eficacia para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior.

A continuación se mencionan los factores hi--giénicos y motivadores:

FACTORES HIGIENICOSMOTIVADORES

- | | |
|---|--|
| 1. - Políticas y Adminis <u>tración</u> | 1. - Exito |
| 2. - Supervisión | 2. - Rendimiento del logro |
| 3. - Condiciones de tra <u>bajo</u> | 3. - Responsabilidad acre <u>centada</u> |
| 4. - Relaciones interper <u>sonales</u> | 4. - Trabajo desafiante |
| 5. - Dinero, posición, -
seguridad. | 5. - Desarrollo y adelanto |

El sistema de Herzberg, parece compatible - con la jerarquía de las necesidades de Maslow. Integrando ambos se pueden mostrar ciertas semejanzas entre la motivación y la capacidad de un individuo y sus efectos sobre el rendimiento. Ver fig. 10

FIGURA No. 10

2.3. - FORMA DE CONSULTAR

Como se mencionó anteriormente, las consultas son un proceso mediante el cual se trata de facilitar, el aprendizaje y los cambios en los organismos.

Al volverse los cambios, un factor importante en nuestra sociedad, han salido a la luz numerosas actuaciones que tienen como fin estimular y guiar - los cambios en la conducta.

La persona que desempeña este tipo de trabajos recibe diferentes nombres, ya sea agente de -- cambio, consultor o tercera parte, pero cualquiera que sea su nombre, lo importante es su intervención deliberada, fruto de planes formulados, en el trámite de los cambios por realizar.

A continuación se mencionan algunas características del agente de cambio.

2.3.1. - DESCRIPCION GENERICA DEL AGENTE DE CAMBIO

Ronald Lippitt, define al agente de cambio, - como una persona o un grupo externo que trata de - efectuar algún cambio en una empresa.

Posteriormente Warren G. Bennis y otros autores ampliaron esta definición, para definirlo como cualquier persona interna o externa que trata de - efectuar un cambio.

Para ambos autores el agente de cambio, era un profesional especialista en alguna ciencia del comportamiento como la psicología.

De esta manera los primeros científicos sociales y del comportamiento, limitaron su aplicación a profesionales expertos con entrenamiento apropiado.

En la actualidad los agentes de cambio, no -- son los profesionales a los que se refieren estos -- autores, sino personas dentro de la organización -- que han aprendido de estos profesionales. Por medio de entrenamientos de D.O., los cuales incluyen teorías estrategias de cambio, diagnóstico de la organización, consultoría, formación de equipos y confrontación entre grupos.

2.3.2. - METAS DEL AGENTE DE CAMBIO

Los agentes de cambio, no pretenden imponer a las organizaciones sus propios puntos de vista y marcos de referencia, aunque tienen sus metas concretas, cada una de las cuales es alcanzada por -- las organizaciones de acuerdo a sus pautas y patrones de funcionamiento.

Entre las metas del agente de cambio tene- -- mos las siguientes:

1. - Crear un clima abierto que facilite la solución de problemas .
2. - Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posi- -- ble de las fuentes de información.

3. - Crear confianza entre las personas y grupos -- en toda la organización.
4. - Intensificar en los trabajadores el sentimiento - de que ellos son dueños de los objetivos de la - organización.
5. - Desarrollar equipos de trabajo, que funcionen - eficaz y eficientemente en la organización.
6. - Crear canales y sistemas de comunicación y retroinformación que faciliten la interacción so- - cial.
7. - Propiciar el autocontrol y la autodirección de - las personas que forman parte de la organiza-- ción.
8. - Elaborar un sistema de recompensas en el que se reconozca tanto el logro de las metas de la organización como el desarrollo de las perso- - nas.

2. 3. 3. - INTERVENCIONES DEL AGENTE DE CAM- BIO.

1. - Ayuda a diagnosticar el estado actual de la or- ganización.
2. - Planea estrategias para llevar a cabo el cambio.
3. - Ayuda a planear los pasos específicos para aplicar la estrategia (por ejemplo, planear una junta de formación de equipos, arreglar una junta

crítica entre dos partes).

4. - Supervisar las juntas e intervenciones cuando - el grupo no esta actuando bien.
5. - Asumir el riesgo de decir lo que nadie se siente libre de decir.
6. - Ser imparcial, animar al grupo hacia una ac- - ción constructiva.
7. - Reunir las partes relacionadas con un proble- - ma.
8. - Presentar alternativas, cuando los puntos de - vista convencionales en la organización y en las relaciones interpersonales ciegan a los partici- pantes, respecto a las posibilidades más convenientes.
9. - Ayudar al proceso de cambio, y mantenerlo - - avanzando fuertemente hacia sus metas estraté- gicas y tácticas.

2.3.4. REQUISITOS PARA SER AGENTE DE CAM- BIO.

1. - Debe entender las estrategias de cambio y ser- creativo para adaptarlas a las situaciones en la que se encuentra.
2. - Debe de ser observador y un oyente altamente - sensitivo; debe de entender y reaccionar frente a la organización y a su gente, y no aplicar un tratamiento igual para todos.

3. - Su lenguaje, sus cualidades y su manera de tr
bajar, deben de ser aceptables para la organizaa
ción que el está tratando de ayudar.
4. - Debe permanecer imparcial, para mantenerse -
en una posición honesta y no venderse.

CAPITULO III

ETAPAS PARA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En las etapas para la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional, se siguen muy de cerca las fases de los cambios planificados que describió Kurt Lewin, y que posteriormente ampliaron Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, las cuales se citaron en el capítulo anterior.

Aunque diferentes autores de acuerdo a su criterio han propuesto las etapas para implantar un programa de Desarrollo Organizacional las etapas que a continuación se detallan, tienen la misma estructura, técnica e iguales objetivos ya que están basadas en los criterios propuestos por varios autores. (6)

1. - Autodiagnóstico
2. - Recopilación de información y Diagnóstico
3. - Planeación y Ejecución
4. - Estabilización

(6) Pérez Ferrer Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. pág. 175.

3.1 AUTODIAGNOSTICO

Es la etapa en la cual el agente de cambio -- asiste al cliente para que este detecte el estado de salud por el que pasa su organización.

3.1.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES:

Entre los objetivos y funciones de esta etapa se encuentran los siguientes:

1. - Establecer relaciones; este punto se refiere a las primeras reuniones que se deben de llevar a cabo entre sí, con el agente de cambio y las personas involucradas en la planificación del -- cambio.
2. - Reconocer las propias motivaciones y necesidades; los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuales son las causas y -- los factores que los llevaron a decidir la im-- plantación del cambio en la organización.
3. - Definir papeles y expectativas; consiste en defi-- nir el papel de cada una de las personas involu-- cradas en el cambio, para conocer que es lo -- que se puede esperar de cada una y en qué for-- ma van a intervenir.
4. - Definir el sistema o sistemas del cliente; se -- trata de describir cada uno de los componentes que forman la estructura orgánica de la empre-- sa como una totalidad a la que hay que enfocar con espíritu de investigación y estudio, viendo a la organización como una estructura dinámica y

en evolución y como un sistema sociotecnológico.

5. - Definir la relación del cliente con su problemática, su objetivo y sus motivaciones; a partir de la manera en que los dirigentes se enfrentan a su problema, el agente de cambio puede enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia su problema.
6. - Determinación de las áreas para obtener información; de acuerdo a los problemas que señale el cliente que existen en la organización, será la información que se necesite pedir.

3.2 RECOPIACION DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO.

3.2.1-OBJETIVOS Y FUNCIONES:

Estas etapas se pueden llevar a cabo casi al mismo tiempo, sus funciones y objetivos son los siguientes:

1. - Definir las áreas en donde existe el problema; con los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio señala las áreas en donde existe mayor problema o señala los factores más importantes de mejorar.
2. - Definición del problema de cambio; no es suficiente señalar las áreas en donde existen problemas, lo importante es indicar cuales son las dificultades que se pueden presentar para lograr un cambio satisfactorio en la organización.

3. - Determinación de los objetivos del cambio; el cambio debe tener una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por cambiar sino que -- tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.
4. - Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio; es necesario situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización, para tener conocimiento de cuales son los factores que la favorecen para llevar a cabo el cambio y conocer con que elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

3.2.2 METODOS PARA RECOPIRAR INFORMACION

Entre los métodos para recopilar información se encuentran los siguientes: (7)

1. - Cuestionario e instrumento
2. - Entrevistas
3. - Sondeo
4. - Encuesta
5. - Collages
6. - Dibujos

(7) Fordyce/Weil. Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos pág. 123.

7. - Representación física de las organizaciones.

1. - CUESTIONARIO E INSTRUMENTO.

Concepto: Impreso o formulario para recoger datos. El instrumento es semejante al cuestionario con la importante ventaja de que es construido en base a una teoría gerencial.

Usos : Para recopilar información como parte de una específica estrategia planeada de cambio.

Beneficios: Son económicos para recopilar información de una población grande. Se envían fácilmente para legitimar el uso estadístico. Los instrumentos son valiosos para la autoconfrontación.

Limitaciones: Producen respuestas encajonadas, pero pueden utilizarse como un medio para la confrontación. Las partes involucradas pueden fingir que se comprometen.

2. - ENTREVISTA:

Concepto: Encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto.

Usos : La entrevista es una manera de conocer las opiniones privadas.

Beneficios: Es una forma de sondear los problemas y las oportunidades de la organización.

Limitaciones: Entre las limitaciones se puede citar el tiempo que dura, ya que frecuentemente es de una a dos horas.

3. - SONDEO:

Concepto: Procedimiento utilizado para conocer la opinión pública.

Usos: Sirve para darse cuenta de los deseos e inquietudes de un grupo que parece estar insatisfecho. Para conocer como diversas personas dentro de una organización entienden los objetivos organizacionales. Es útil para examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos.

Beneficios: Pueden proporcionar una visión rápida de lo que esta pasando. Permite la comunicación de impresiones y sentimientos así como de opiniones e ideas. Proporciona una oportunidad de verificar los canales de comunicación convencionales y más formales.

Limitaciones: No funciona bien a menos que las relaciones en los varios niveles de la organización sean básicamente confiables.

No es tan riguroso estadísticamente - ni tan económico como el cuestionario.

4. - ENCUESTA.

Concepto: Averiguación de la opinión dominante sobre una materia por medio de preguntas realizadas a varias personas.

Usos : La encuesta es un método rápido para conocer problemas ocultos, los problemas pueden ser de dos tipos:

1. - Los que estan interfiriendo con el proceso de la reunión
2. - Los problemas crónicos en la organización.

Beneficios: Es rápida, interesante y sencilla, -- cualquiera puede diseñar sus propias preguntas y su procedimiento. Es altamente flexible que puede ser improvisada para satisfacer las necesidades del momento. Es una manera fácil -- de sacar problemas a la luz y una buena forma de avanzar de discusiones generales y sin conclusión a discusiones específicas que puedan manejarse.

Limitaciones: Las preguntas no son tan cuidadosamente planeadas como las del cuestionario y no se prestan para grupos -- grandes, son útiles en grupos de cinco a treinta elementos.

5. - COLLAGES.

Concepto: Es la preparación de un tema, utilizando hojas de rotafolio, fotografías, crayones, pegamento y textos recortados de revistas, etc.

Usos: Sirve para trazar la topografía cultural del grupo y para que los miembros se expresen mutuamente de manera profunda y personal.

Beneficios: Pueden ser efectivos para propiciar el acercamiento; después el grupo puede estar más dispuesto a tratar asuntos personales e interpersonales.

Limitaciones: Los grupos formales lo consideran como un juego de niños. Son muy expresivos.
Pueden revelar muy poco de lo que es duro y específico.

6. - DIBUJOS.

Concepto: Conjunto de líneas y contornos que forman una figura.

Usos: A un miembro del grupo o algunos o a todos, se les pide que realicen un dibujo sobre un aspecto de la vida individual o sobre la naturaleza de la organización.

Pueden utilizarse, para describir una situación presente. Así como para manifestar lo que quieren los individuos y lo que esperan.

Beneficios: Las figuras a menudo son un compendio de significación y resulta estimulante trabajar con ellas. Los dibujos pueden proporcionar una entrada fácil a la discusión de materias delicadas.

Limitaciones: Son un medio expresivo. Es difícil - que algunas personas acepten su utilización a menos que las instrucciones -- sean bastantes literales y fáciles de - seguir.

7. - REPRESENTACION FISICA DE LAS ORGANIZACIONES.

Usos: Se pide a los miembros de un grupo, que se ubiquen en el lugar de acuerdo a las características del grupo que -- les cause problemas. Sirve para sacar a la luz problemas - de relación que esten molestando al - grupo.

Beneficios: Es una herramienta de diagnóstico rápida y efectiva para descubrir problemas interpersonales que estén bloqueando a un grupo.

Limitaciones: Para algunos grupos resulta muy atrevido y puede resultar más negativo -- que positivo.

3.2.3 JUNTAS PARA DIAGNOSTICAR

Entre las juntas para diagnosticar la situación existente en una organización se encuentran las siguientes: (8)

1. - Serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico.
2. - Junta de confrontación y fijación de metas.
3. - Junta de diagnóstico de grupo familiar.
4. - Espejo Organizacional.
5. - Análisis del campo de fuerzas.

1. - SERIE DE JUNTAS DEL GRUPO GERENCIAL DE DIAGNOSTICO.

El propósito de esta junta es hacer una evaluación periódica de la efectividad de una organización y considerar la necesidad y la posibilidad del cambio.

La junta se integra de:

(8) Idem, pág. 76

El gerente general o su asistente principal.
 Una tercera parte externa a la organización.
 Un asistente o asistentes de staff con responsabilidad amplia en la organización.

El equipo puede reunirse una o varias veces al año, para recopilar información y recomendar -- posibles metas y estrategias de cambio.

Usos: Para ayudar al cliente a examinar la salud de su organización. Como una evaluación rutinaria y periódica de -- la necesidad del cambio.

Beneficios: Mejora las oportunidades para llevar a cabo un cambio oportuno al reunir a expertos en diagnóstico con personas que están relacionadas íntimamente con la organización.
 La forma tan rápida de llevar a la organización hacia su autoexamen.

Limitaciones: El rol del equipo de diagnóstico es limitado. Solamente puede estimar a -- una organización a considerar el cambio.

2. - JUNTA DE CONFRONTACION Y FIJACION DE METAS.

Este tipo de juntas se forma generalmente de cuarenta a cien personas, incluyendo al gerente general y a la tercera parte para fijar metas de cambio.

La junta contiene dos partes; la recopilación de datos y la fijación de metas, así como una reunión de seguimiento de acuerdo a un calendario preciso.

La recopilación de datos, empieza con una descripción del procedimiento de la junta.

Los asistentes, se dividen en subgrupos de cinco a seis personas de diferentes departamentos de la organización, a los que se les da una hora para realizar una lista de cambios, la cual se debe de presentar en hojas de rotafolio al grupo total, con un comentario que la justifique.

Posteriormente los cambios propuestos en las listas, son divididos en categorías generales por el líder o líderes de la junta.

La fijación de metas, se realiza cuando cada participante recibe una copia de todas las listas de cambio así como de las categorías y el grupo total empieza a clasificar en categorías los cambios propuestos.

El grupo se divide de nuevo, pero esta vez cada gerente con sus respectivos asistentes para llevar a cabo tres tareas, la primera consiste en seleccionar tres o cuatro puntos que ellos consideran importantes para determinar que acción tomarán y cuando empezarán.

La segunda, consiste en seleccionar los puntos que para ellos deben tener una mayor prioridad por la gerencia.

La tercera, es la forma de comunicar los resultados de la junta a las personas de la organización que no asistieron.

El seguimiento, es la reunión que se lleva a cabo cinco o seis semanas mas tarde durante aproximadamente dos horas, en ella cada grupo y su gerente informan sobre el progreso alcanzado en sus puntos de cambio.

Usos: Se logra con rapidez una panorámica general de la organización especialmente en tiempos de crisis.

Beneficios: Es rápida, creible y tiene sentido para las personas involucradas, el individuo se siente optimista de trabajar por el cambio.

Limitaciones: No puede funcionar bien si:
 Hay diferencias serias entre los miembros del equipo gerencial superior que asiste a la junta.
 La gerencia no esta comprometida realmente con los objetivos y el método de la junta.
 Hay insuficiente confianza entre los asistentes.

3. - JUNTA DE DIAGNOSTICO DEL GRUPO FAMILIAR.

El gerente y su grupo de trabajo inmediato, se reúnen para llevar a cabo una crítica general de su desempeño; el gerente sugiere las categorías de

las cuales desea recopilar información, estas pueden ser por ejemplo:

La planeación

Metas de logro

Lo que se hace mejor

Lo que se hace peor

Como se esta trabajando juntos

Como son las relaciones con las personas de niveles superiores, inferiores e igual.

Usos: Antes de la reunión de desarrollo de grupos se puede usar como entrenamiento.
Para ayudar al grupo a decidir en que paso del cambio desea comprometerse.

Beneficios: Despierta un interés arriesgado en las posibilidades de cambio.
Fomenta una discusión más abierta de los problemas y de las relaciones.
Es fácil de adaptarse a cualquier grupo.
Puede efectuar algunos cambios en el comportamiento individual.

Limitaciones: No es adaptable a un grupo muy grande, puede provocar problemas agudos que no podrán resolverse debido al poco tiempo.

4. - ESPEJO ORGANIZACIONAL

Este tipo de juntas proporciona una unidad organizacional para adquirir retroalimentación de un

gran número de organizaciones clave con las cuales se tiene relación como son, los clientes, los proveedores, usuarios, etc.

La junta termina con una lista de tareas específicas para el mejoramiento de las operaciones, de los productos o de los servicios.

Usos: Es útil para los grupos de staff de servicios.
 Cuando el producto no se está vendiendo.
 Cuando un grupo no recibe información acerca de su desempeño
 Cuando un grupo recibe críticas no merecidas.
 Cuando los problemas de contacto entre grupos abarcan a varios otros grupos.

Beneficios: Frecuentemente convierte a los críticos en personas que ayudan.
 Proporciona retroalimentación simultáneamente de muchas fuentes de manera sistemática.
 Permite el establecimiento de prioridades y planeación para mejorar la imagen de la organización y su efectividad.

Limitaciones: Típicamente requiere mucho esfuerzo para llevarla a cabo.
 El proceso requiere una planeación lo mismo que una administración y compromisos cuidadosos.

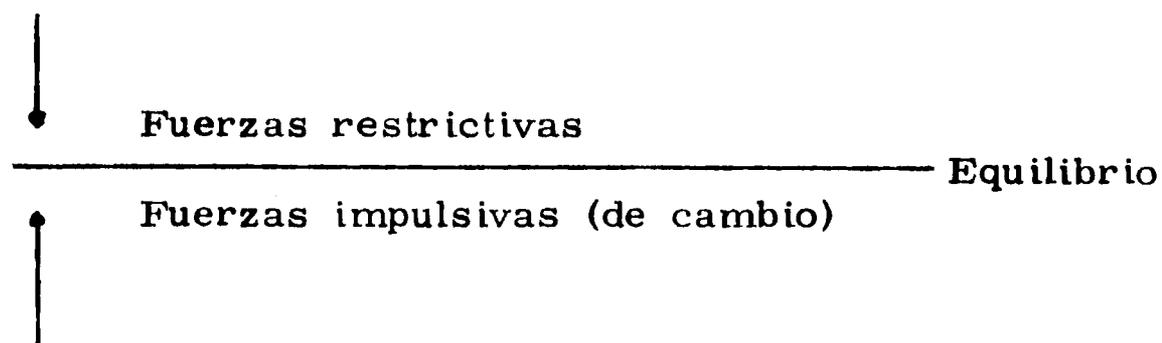
Se lleva a cabo en un tiempo mayor -
de dos horas.

5. - ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

El análisis es un instrumento que permite estudiar una situación que deseamos cambiar.

Este método presupone que cualquier situación se encuentra en estado de equilibrio en cualquier -- momento. Es decir que las fuerzas que actúan -- para cambiar la condición son igualmente contrarrestadas por las fuerzas que actúan para conservarla.

El análisis esta preparado en forma de un -- simple diagrama:



Un individuo o preferentemente un grupo analiza una situación en la cual el cambio es deseable, identificando las fuerzas impulsivas y restrictivas - señalándolas con flechas. Para posteriormente considerar las fuerzas impulsivas que no incrementen - la resistencia o trabajar en las fuerzas restrictivas o considerar nuevas fuerzas impulsivas que se puedan aplicar.

Usos: Cuando se empieza un esfuerzo de -
cambio.

Cuando se esta confundido sobre los -
pasos que se deben dar.

Beneficios: Facilita el problema.
Ofrece nuevas opciones para la ac- -
ción.
Puede ser utilizado por un individuo,
un grupo pequeño o uno grande.

Limitaciones: Los resultados dependen de la calidad
y de lo completo que sea el análisis.
A veces parece exageradamente analí-
tico.

3.3 PLANEACION Y EJECUCION

3.3.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES

Los objetivos y funciones son los siguientes:

1. - Distribuir el tiempo; es decir adaptar los hora-
rios con los que va a trabajar de tal manera -
que no se afecten las actividades normales de -
la organización.
2. - Disponibilidad; las personas involucradas en la
organización así como los consultores, estable-
cen los pasos a seguir según las posibilidades -
existentes tanto en tiempo como en lugar, ma-
terial, etc.
3. - Establecer prioridades; realizar un analisis de
los cambios que exigen ser implantados inme- -
diatamente y cuales pueden esperar.

4. - Determinar los tipos de intervención que se necesitan; cada caso y cada organización tiene diferentes necesidades, por lo que la forma de abordar el problema será distinta.
5. - Identificar los puntos de apoyo para la acción; es conveniente identificar e iniciar los programas de Desarrollo Organizacional en los puntos en donde exista una mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

3.3.2 JUNTAS PARA CAMBIAR UNA SITUACION EXISTENTE

Las juntas que están relacionadas principalmente con la alteración de una situación existente son las siguientes:

1. - Laboratorio de entrenamiento en sensibilización
2. - Junta de dos
3. - Junta de formación de equipo de grupo familiar
4. - Junta de formación de equipo intergrupar
5. - Laboratorio de la planeación de la carrera en la vida.

1. - LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION

Se reúnen pequeños grupos de doce miembros cada uno junto con uno o dos miembros del -

staff, durante un período de tres o cinco días en -- las tardes aprendiendo mutuamente de sus experiencias, primero se aprende sobre el proceso de interacción entre los individuos en el equipo, posteriormente sobre la experiencia sentida profundamente y los sentimientos como opuestos al contenido intelectual.

El laboratorio de entrenamiento en sensibilización tiene las siguientes características:

1. - No está estructurado, se procede sin metas de finidas con claridad sin reglas o procedimientos.
2. - Los miembros del staff no guían como acostumbran, mas bien realizan una labor de facilitadores y establecedores de clima.
3. - Los datos personales e interpersonales que se obtienen de la conducta de los miembros pueden ser examinados y aprender de ellos; también se pueden examinar nuevos modos de conducta.
4. - El clima que evoluciona en un grupo típico y -- que contribuye marcadamente al proceso de -- aprendizaje, es de confianza completa.

Usos: Es aplicable como capacitación básica para la gente importante en el esfuerzo del desarrollo de la organización. Se utiliza para excitar la imaginación y para llevar a cabo mejores maneras de trabajar juntos.

Asi mismo sirve para ayudar a alguien a superar su crecimiento.

Beneficios: Los participantes pueden aprender:
 Sobre sí mismos como individuos y como se conducen en grupo.
 Sobre la manera en que otros les responden.
 Sobre la manera como consideran y sienten a los demás y sobre como los demás influyen en ellos.
 Como relacionarse mejor con los demás personalmente y como miembros del grupo.
 Asi mismo pueden aprender la dinámica de los grupos incluyendo los estilos gerenciales, el uso del poder las subagrupaciones, la estructura del grupo, la colaboración, la competencia, etc.
 Sobre la adquisición de habilidades para escuchar efectivamente, para entrevistar, para ayudar a los demás y permitirles que correspondan a su ayuda.

Limitaciones: A algunos les disgustan las intensas relaciones personales del laboratorio, otros se ofrecen voluntariamente tan poco que casi no obtienen provecho. El participante llega a ser estimulable en un grado mayor por el laboratorio y siente que tiene un poder inmenso para cambiar su vida. Sin embargo solo lo realizan unos cuantos ya que para la mayoría la emoción

desaparece pocas semanas más tarde. El aprendizaje obtenido en el laboratorio necesita ser reforzado por otro -- tipo de actividades en la organización. La cantidad de aprendizaje permanente varía mucho de persona a persona.

2. - JUNTA DE DOS

Dos personas se reúnen con el propósito de -- mejorar la manera de trabajar juntas. Pueden ser supervisor y subordinado o compañeros de trabajo. Normalmente un consultor se reúne con ellos.

Los objetivos de este tipo de juntas son:

1. - Especificar lo que cada uno espera del otro
2. - Aclarar el "porqué" no están siendo satisfechas las expectativas de cada uno.
3. - Negociar cambios en las expectativas y la forma en que están siendo satisfechas.
4. - Aumentar la ayuda mutua en la relación.

Este tipo de junta puede llevarse a cabo de -- diversas formas. El siguiente procedimiento que a continuación se cita, es altamente estructurado.

Paso 1. Cada persona elabora tres listas:

Una lista de retroinformación, en donde la -- persona valoriza la forma en que los dos han trabajado juntos.

Una lista de "molestias", en donde la persona cita los aspectos que no le han gustado o que no ha podido evitar.

Por último una lista de empatía, la cual -- consiste en predecir lo que la otra persona -- tiene en sus listas.

Paso 2. Cada uno presenta sus listas de retroinformación positiva y de molestias al otro; después -- comparten sus listas de empatía. Durante -- este período el agente de cambio disuade cualquier plática que no sea dirigida a obtener un entendimiento en los puntos de vista del otro.

Paso 3. Cada uno ofrece puntos de vista que aclaren las cosas.

Paso 4. Las dos partes negocian sobre los cambios -- que desean y la forma en que trabajarán juntos para lograrlos.

Paso 5. Planean medidas de seguimiento.

Usos: Sirve para la pareja infeliz o que está enemistada, frustrada desilusionada o derrotada.
Para las parejas que buscan una relación más agradable.

Beneficios: El procedimiento es sencillo y no es costoso.
Una relación entre dos individuos puede beneficiar considerablemente a cada uno.

Limitaciones: La gente se avergüenza al participar en esta reunión.

La participación del agente de cambio, puede ser molesta ya que no está familiarizado con ellos.

3. - JUNTA DE FORMACION DE EQUIPO DE GRUPO FAMILIAR

Este tipo de juntas generalmente se integra por un gerente y las personas que le reportan. El propósito de esta junta es de explorar mejores formas de desempeño.

El procedimiento de esta junta consiste en:

- Paso 1. Fijar objetivos de la junta; aunque el objetivo de la junta en general es el de mejorar la efectividad del grupo familiar, un propósito específico sería fijar las metas para el próximo año.
- Paso 2. Recopilación de información; se realiza antes de la junta.
- Paso 3. Conducción de la junta en sí; la información recopilada se presenta a la reunión del grupo familiar.

El grupo (o subgrupos) forma una agenda con tópicos ordenados según un orden de prioridad.

El grupo procede a desechar los asuntos personales e interpersonales que estorban.

El grupo realiza una lista de los aspectos de acción que deberán ser tratados después de la junta y decide quien es el responsable de cada uno de los aspectos.

Paso 4. Continuación y complemento de la junta; - después de la junta se asegura de que las acciones a las que se llegó a un acuerdo - se realicen.

Usos: Este tipo de juntas puede ser utilizado en cualquier junta importante de una organización, además de que es muy valiosa para que los miembros se traten más abiertamente.

Beneficios: Descubre el conocimiento y la inventiva del grupo para identificar problemas y - - oportunidades.

Mejora las relaciones de trabajo.

Con los grupos nuevos, el método acelera la formación de un equipo estrechamente -- unido.

Limitaciones: La junta será menos efectiva a menos que el grupo, sobre todo el gerente, - tenga realmente voluntad de una comunicación abierta.

4. - JUNTA DE FORMACION EN EQUIPO INTER- - GRUPAL.

La junta se integra; por dos grupos los cuales se reunen para mejorar sus relaciones de trabajo y alcanzar un entendimiento mutuo que fomente -

la cooperación y suprime el aislamiento, la competencia y la contienda.

El proceso implica:

Un intento de distinguir la realidad de la fantasía

Un esfuerzo deliberado de conocer el resentimiento y la desconfianza.

La búsqueda de formas de que los dos grupos puedan ayudarse para lograr metas comunes.

El procedimiento para llevar a cabo la reunión, es semejante al de la junta de formación de equipo de grupo familiar, por lo que considero innecesario citarlo.

Usos: Es extremadamente beneficiosa, cuando se trata de las relaciones con otra organización y estas no son óptimas.

También es beneficiosa para mejorar las relaciones entre los departamentos de una misma organización.

Beneficios: La junta intergrupala es una forma de restaurar la actividad interdependiente para designar especificaciones.

Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajo intergrupala.

Limitaciones: Los grupos suelen resistirse a este tipo de tratamientos; es muy difícil para demasiados grupos comprender lo malo de sus relaciones.

5. - LABORATORIO DE PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Se trabaja en subgrupos de cuatro, cada participante recibe las siguientes instrucciones:

Realizar un collage de su vida pasada, presente y futura. El citado collage es colocado en la pared.

Posteriormente se le solicita que se imagine que murió hace diez años, y que escriba una carta dirigida por uno de sus mejores amigos a otro -- buen amigo. Para conocer lo que se quiere que -- se diga de él.

Después se le sugiere que se imagine que -- murió en un accidente automovilístico la semana -- próxima y que escriba una carta similar para conocer lo que probablemente el amigo escribiría de él.

En seguida cada participante presenta su collage a los otros tres y les lee las cartas.

Con esto como base, el participante prepara un inventario de la vida contestando las siguientes -- preguntas:

- ¿Que es lo que hace bien?
- ¿Que es lo que no le gusta hacer y que tiene que -- hacer en las actuales circunstancias?
- ¿Que deseos tiene que no ha realizado?
- ¿Que es lo que desea, como necesidad hacer mejor?

Cada participante prepara posteriormente un inventario de carrera contestando entre otras preguntas las siguientes:

- ¿Cuales de sus habilidades y talentos han sido más evaluados por la organización?
- ¿Que clase de experiencias de trabajo le dan mayor satisfacción?
- ¿Que nuevas habilidades desea desarrollar?
- ¿Cuáles recompensas significan más para él?

Estos inventarios de carrera también son discutidos con los miembros del grupo.

- Usos:** Es particularmente útil en los puntos críticos de la carrera; por ejemplo: Si la persona esta buscando una nueva oportunidad de trabajo. Si es un técnico experimentado y espera que le hagan una buena oferta o quiere aplicar su conocimientos para ocupar una vacante gerencial.
- Beneficios:** La discusión honesta ayuda a separar los sueños de la realidad. Se deja de culpar a otras personas por su suerte y acepta su responsabilidad en sus propias decisiones.
- Limitaciones:** Si se desea retener a los empleados en trabajos a los cuales no se sienten comprometidos no se tienen buenos resultados. Estar preparado para la agitación que pueda seguir a la planeación de la carrera en la vida.

3.4 ESTABILIZACION

3.4.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES

Sus objetivos y funciones son los siguientes:

1. - Autocompetencia; los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo lo cual - va encaminado a que la organización sea más - eficiente y autosuficiente.
2. - Cambio de las relaciones de consulta o térmi--no de las mismas; el agente de cambio trata -- que la organización necesite cada vez menos de él.

3.4.2 SUGERENCIAS PARA LA ESTABILIZACION

1. - Desarrollo de consultores internos, que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.
2. - Desarrollo de un entrenamiento continuo, es - - decir que se establezcan programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de - cambios en la organización.
3. - Celebrar reuniones de crítica, para que las per^{er}sonas involucradas en el cambio evalúen los lo^ogros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situa^ución de la organización después de determinado lapso.

CAPITULO IV

LA BANCA MULTIPLE Y SU IMPORTANCIA

4. 1. - ANTECEDENTES:

4. 1. 1. - EPOCA COLONIAL:

Puede afirmarse, que en la etapa de la dominación española la cual abarcó de 1523 a septiembre de 1821, no hubo en lo que se conoció como Nueva España, propiamente bancos o sucursales de bancos españoles, se tiene noticia que el 2 de junio de -- 1774 se autorizo una institución llamada Monte de - Piedad de Animas, precursor del Monte de Piedad, sus operaciones originales fueron: préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales y venta de las prendas no desahucadas ni re--frendadas.

Posteriormente en 1784 se creó el Banco de - Avío de Minas, el cual es considerado como la primera institución formal de crédito, cuyo objeto era favorecer la minería, captando capitales ociosos, - fue corta su duración y tan escasos sus resultados, que desapareció durante los primeros años de la - independencia.

4. 1. 2. - EPOCA INDEPENDIENTE:

El 16 de octubre de 1830, se crea el Banco - del Avío, cuyas funciones eran las de un banco de - fomento de la industria textil y de otras industrias. Debido a la situación económica y política del país

no logro sus propósitos básicos liquidándose por decreto el 23 de septiembre de 1842.

En el año de 1837 es creado el Banco de - Amortización de la Moneda de Cobre, con el objeto de solucionar los problemas de la circulación excesiva de dicha moneda, debido al gran número de -- falsificaciones que había en ese tiempo.

El procedimiento utilizado por el Banco fue, - la prohibición de la acuñación de todo tipo de moneda que no fuera de oro o plata, como en la mayoría de los casos, la mala administración y la inestabilidad política y económica del país, lo obligo a poner fin a sus operaciones, por decreto del 6 de diciembre de 1841.

El 22 de junio de 1864, empezó a operar en - México, el Banco de Londres y México y Sudamerica, sucursal de la Sociedad Inglesa London Bank of México and South America Limited. No se sabe si para operar obtuvo a no alguna concesión del poder imperante en la capital de la República, ya que estaba invadida por las fuerzas francesas. Existen - opiniones de que este revalidó su actuación una vez restaurada la República a través de una ley que se promulgó el 20 de agosto de 1867.

Entre 1867 y 1889 en el estado de Chihuahua, comenzaron a operar varios Bancos, debido a la -- demanda de crédito creada por la actividad minera que se estaba desarrollando.

Así es como el 31 de julio de 1872 se funda - el Banco Minero de Chihuahua con facultades de emisi

sión de billetes, posteriormente se crea en noviembre de 1875 y marzo de 1878 el Banco de Santa Eulalia en Chihuahua y el Banco Mexicano ambos con la facultad de emitir billetes.

En 1881 el gobierno del presidente Manuel - - González celebró un contrato con el Sr. Eduardo -- Noelzin en representación del Banco Franco-Egipcio para establecer un Banco de Depósito, descuentos y emisor, el cual se denominó Banco Nacional Mexicano.

En 1882 el Sr. Eduardo L'Enfer establece un Banco llamado Mercantil Agrícola e Hipotecario, - con capital social de \$ 3,000,000.00 y como en esa época aún no existían leyes al respecto, este Banco fue autorizado para emitir billetes hasta, por el - triple del monto de sus valores en cartera e inicio sus actividades el 27 de marzo del mismo año.

En junio de 1883 se le otorga al Sr. Francisco Suárez Ibáñez la concesión para crear el Banco de Empleados, destinado a practicar operaciones - con los empleados públicos y aportando ellos mismos el capital.

En 1884 se otorgó la concesión para el establecimiento del Banco Nacional de México, el cual nace de la fusión del Banco Nacional Mexicano y - el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, según contrato celebrado por los respectivos representantes de los Bancos mencionados el día 2 de abril - de 1884.

Cabe señalar que entre los años 1875 y 1884 se habían expedido en el país infinidad de concesiones, para el establecimiento de Bancos, la gran mayoría de ellos con autorización para emitir billetes, pero sin ninguna ley que en materia bancaria que regulara a estas instituciones.

Ante la imperiosa necesidad de organizar la banca y el comercio se promulgó en México, el código de comercio el día 30 de abril de 1884 el cual constituye para nuestro país la primera ley federal que reguló la materia bancaria.

Pero sin embargo, los bancos de emisión continuaron proliferando, por lo que el gobierno se vio en la necesidad de promulgar la primera Ley General de Instituciones de Crédito el día 19 de marzo de 1897, la cual estableció cuatro tipos de instituciones:

1. - Bancos de Emisión
2. - Bancos Hipotecarios
3. - Bancos Refaccionarios
4. - Almacenes Generales de Depósito

De 1897 a 1903 y como consecuencia de la creación de esta 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.

Sin embargo los resultados que se esperaban al aplicar esta Ley no fueron los adecuados, debido a la situación en la que se encontraba el país, lo que determinó que los bancos absorbieran funciones no previstas en la citada ley, lo que propició que los bancos de emisión funcionaran en bases inestables.

4. 1. 3. - EPOCA REVOLUCIONARIA:

La revolución de 1910, trajo una serie de cambios drásticos en el sistema bancario mexicano y muchos de los bancos quebraron a partir de 1912, con este motivo se creó la comisión de cambios y moneda, surgiendo una serie de préstamos forzosos que hicieron los gobiernos revolucionarios, lo que obligó a los bancos a emitir billetes sin ninguna garantía.

En 1915 se expide un decreto, en atención a que los bancos de emisión habían dejado de llenar los requisitos que les asignaba la ley, ya que continuaban efectuando operaciones sin ajustarse a ella, por lo que ponían en grave peligro los intereses de la nación.

Para llevar a cabo dicho decreto, el gobierno autorizó a la Secretaría de Hacienda, la creación de la Comisión Reguladora e Inspectorá de Instituciones de Crédito, dicha Comisión procedió a someter a los bancos al cumplimiento de las leyes, lo que ocasionó que a muchos se les cancelara la concesión e inicio el establecimiento del banco único de emisión.

4.1.4. - EPOCA POSREVOLUCIONARIA:

Como la Constitución de 1917 prevenía la -- creación de este banco, el secretario de Hacienda -- nombró una comisión, con el objeto de formular la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y los estatutos principales de la Ley del Banco de Méxi-- co, la cual fue promulgada el 28 de agosto de 1925 y dió nacimiento al Banco de México, S.A., el cual fue inaugurado el 1 de septiembre del mismo año.

A continuación se mencionan algunas de las -- funciones de este banco:

1. - Emisor de billetes.
2. - Regulador de la circulación monetaria en la República, de los cambios en el exterior y la tasa de interés.
3. - Redescantar documentos de carácter puramente mercantil.
4. - Encargado del servicio de tesorería del Gobierno Federal.
5. - Efectuar las operaciones bancarias propias de la banca de depósito.

En 1931 se modificó su estructura con motivo de una nueva reforma monetaria y hasta la fecha -- funciona como banco único de emisión y regulador -- de las operaciones bancarias de todas las instituciones de crédito establecidas en el país.

La Ley General de Instituciones de Crédito - de 1925, fue sustituida por la de 1926, 1932 y por la vigente del 31 de mayo de 1941.

Junto con el Banco de México, nació la Comisión Nacional Bancaria y como es natural las leyes y procedimientos en materia bancaria han tenido que evolucionar adaptándose al desarrollo del país y a las condiciones de las distintas épocas.

4.1.5. - EPOCA ACTUAL:

En la actualidad el Sistema Bancario Mexicano, se encuentra en constante cambio, debido al notable desarrollo por el cual atraviesa.

En nuestra opinión, los cambios más importantes que se han sucedido en nuestro sistema bancario, son la creación de la Banca Mixta, así como la implantación de la Banca Múltiple.

En relación con la creación de la Banca Mixta, nuestro sistema tradicionalmente, se ha integrado por instituciones de crédito nacionales e instituciones de crédito privadas.

Sin embargo aunque la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, no menciona a la Banca Mixta, ésta se ha consolidado en nuestros días en una realidad.

Este tipo de instituciones surgieron, debido a que el Estado se asoció con particulares y conjuntamente manejan instituciones de crédito que tuvieron un carácter privado y que por razones circunstan--

ciales no pudieron seguir adelante sin la intervención del Estado.

En la actualidad, estas instituciones se ajustan a practicas financieras sanas y observan normas legales y administrativas vigentes, compitiendo dentro del sistema bancario legalmente y sin privilegios.

Entre las instituciones de crédito mixtas más importantes en el país se encuentran las siguientes:

1. - Somex
2. - Banco Mexicano, S.A.
3. - Banca Promex.
4. - Sociedad Mexicana de Crédito Industrial.

La implantación de la Banca Múltiple, es sin duda el cambio más sobresaliente que se ha efectuado en el Sistema Bancario Mexicano.

El Ejecutivo Federal, dio como razones fundamentales para establecer este sistema, el de propiciar una mayor capacidad y mejores instrumentos de competencia a los bancos medianos y pequeños - para fortalecerlos y propiciar su crecimiento.

Sin embargo el efecto que se observa hasta la fecha, no es el fortalecimiento de los bancos medianos y pequeños, sino su desaparición o absorción por grandes grupos bancarios.

Se estima que en el futuro, el Sistema Bancario Mexicano, estará constituido por 8 ó 10 grandes bancos múltiples que distribuirán todo el merca

do bancario. Este fenómeno se puede observar, si comparamos las instituciones de crédito privadas — que había en 1974 con las que actualmente hay. (Ver cuadro núm. 2)

CUADRO NUM. 2

Instituciones de Crédito	Año 1974	Año 1981
Bancos de Depósito	98	12
Sociedades Fiduciarias	1	0
Sociedades Financieras	72	6
Sociedades de Crédito Hipotecario	22	1
Sociedades de Capitalización	8	5
Bancos múltiples	0	35
Totales	201	59

4.2. - DEFINICION DE BANCA MULTIPLE:

Se denomina Banca Múltiple, a la sociedad -- anónima a la que el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, le ha otorgado concesión para dedicarse al ejercicio -- habitual y profesional de la banca y crédito en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario, fiduciario y servicios conexos. (9)

4.3. - ESTABLECIMIENTO DE LA BANCA MULTIPLE EN MEXICO:

El establecimiento de la Banca Múltiple es -- México, puede resumirse en cuatro etapas:

Primera etapa:

La reforma a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, publicada en el Diario Oficial el 2 de enero de 1975.

Segunda etapa:

La etapa de fusiones de los bancos.

Tercera etapa:

La reforma de 1978 a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Cuarta etapa:

La etapa de experiencia operativa.

(9) Artículos 2° y 8°, párrafo primero, LGICOA.

Primera etapa:

La reforma a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, publicada en el Diario Oficial el 2 de enero de 1975.

La primera estrategia política del Gobierno -- Mexicano, hacia la constitución de la Banca Múltiple, fue el reconocimiento de grupos financieros -- como un paso previo que habría de iniciar la consolidación de esos grupos.

La decisión de introducir en México, el sistema de Banca Múltiple, fue tomada mediante iniciativa de reformas a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, específicamente a los artículos 2° y 8° fracción XIII publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 1975.

La reforma al artículo 2° dice que para dedicarse al ejercicio de la banca se requiere de la -- concesión del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la -- opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, así como del Banco de México.

Las concesiones son por su propia naturaleza intrasmisibles y se referirán a uno o más de los -- siguientes grupos de operaciones de Banca y Crédito.

- I. - Depósito
- II. - Ahorro
- III. - Financiero

- IV. - Hipotecario
- V. - Capitalización
- VI. - Fiduciarias

Las sociedades para las que haya sido otorgada la concesión en los términos de las fracciones anteriores serán instituciones de crédito.

Las concesiones para realizar las operaciones a que se refieren las fracciones II y VI únicamente podrán otorgarse a sociedades concesionadas para llevar a cabo operaciones de las que se especifican en las fracciones I, III, IV, y V.

"Salvo lo dispuesto en los siguientes párrafos de este artículo". No podrá otorgarse concesión a una misma sociedad para llevar a cabo más de -- uno de los grupos de operaciones a que se refieren respectivamente las fracciones I, III, IV y V.

La concesión para realizar las operaciones a que se refieren las fracciones I, III y IV, solo podrán otorgarse a una sociedad, cuando se satisfagan los requisitos siguientes:

1. - Que dicha sociedad sea fusionante o resulte de la fusión de instituciones que hubieren venido operando con las concesiones a que se refieren las fracciones I, III y IV.
2. - Que dicha sociedad sea fusionante o resulte de la fusión de instituciones que hubieren venido operando con alguna de las concesiones a que se refieren las fracciones I, II ó IV y que al fusionarse alcancen un total de activos no infe

rior a la que por disposiciones de carácter general fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público oyendo a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y al Banco de México.

"En ningún caso podrá otorgarse concesión -- para que una sociedad practique solamente dos de los grupos de operaciones a que se refieren las -- fracciones I, III y IV."

Segunda etapa:

Etapas de fusiones de los bancos

Solamente se podían formar bancos Múltiples, por fusión de instituciones de crédito que a enero de 1975 estuvieran operando como bancos de depósito, financieras o sociedades de crédito hipotecario o bien de 2 ó más instituciones de depósito, ahorro o financieras, que tuvieran el monto de activos que mediante, circular determinó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La reforma legal no preveía la posibilidad de otorgar concesión a nuevos bancos múltiples.

Para complementar la reforma, el 18 de marzo de 1976 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del Diario Oficial publicó unas reglas para el establecimiento y operación de los bancos múltiples, que conjuntamente con las circulares 703 de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y 509/76 del Banco de México, dieron las bases para la constitución e inicio de las operaciones de los bancos múltiples.

Tercera etapa:

La reforma de 1978 a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Una vez constituidos la mayor parte de los -- bancos múltiples previo cumplimiento de los requisitos y la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se introdujo una reforma legal a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones -- Auxiliares, adicionando al título segundo un nuevo -- capítulo, el séptimo, artículos 46 bis 1, 46bis 10, -- que reguló con más detalle las operaciones de este tipo de bancos.

Cuarta etapa:

Experiencia operativa.

Esta etapa, es la consistente en la expedición, a futuro de las reglas o reglamentos que regularán las cuestiones operativas de la banca múltiple, y -- que se iran formando de acuerdo con las experien--cias, las necesidades de la práctica y las orienta--ciones políticas de las autoridades.

4.4.- IMPORTANCIA EN LA ECONOMIA DEL PAIS:

Es evidente en la actualidad, la importancia -- que ha tenido la Banca Múltiple en la economía del país.

Su poder económico es tal, que a veces se ha llegado a criticar su influencia, por lo que se habla

de monopolios bancarios.

A continuación se citan algunos datos que revelan su importancia (Ver cuadro Núm. 3)

CUADRO NUM. 3

Concepto	Cuenta-habientes	Cuenta-horristas	Depositantes a plazo
Banca Múltiple	2, 095, 130	24, 237, 519	4, 161, 263
Banca Especializada	57, 158	693, 871	9, 596
Total	2, 152, 288	24, 931, 390	4, 170, 859

Como se puede observar el número de clientes en las instituciones de Banca Múltiple es impresionante, en comparación con los de la Banca especializada.

Por lo que respecta a la captación de recursos, la Banca Múltiple había captado en enero de 1982 la cantidad de 1 483 152 494 millones de pesos, la Banca Especializada 16 179 871 millones de pesos la Banca Nacional 210 419 419 millones de pesos.

Demostrandose de esta manera la importancia que tiene la Banca Múltiple en la economía del país.

4.5. - EXPANSION TERRITORIAL

En la actualidad se observa, un gran movimiento de expansión y apertura de oficinas bancarias de instituciones de Banca Múltiple.

En enero de 1982 el total de oficinas bancarias de instituciones de Banca Múltiple era de 4,032 por 170 de Banca Especializada, ubicadas en el país de la siguiente forma: (ver cuadro número 4).

CUADRO Num. 4

Concepto	Distrito Federal	Monte--rrey	Guada <u>lajara</u>	Otras	Total
Banca Múltiple	799	188	190	2 855	4 032
Banca Es <u>pecializa</u> da	17	4	21	128	170

4.6. - TECNICAS MODERNAS QUE UTILIZA LA -- BANCA MULTIPLE PARA PROPORCIONAR -- AGILIDAD A LAS OPERACIONES BANCARIAS:

En la actualidad la Banca Múltiple, utiliza las técnicas más modernas para dar agilidad a las operaciones bancarias, como son el uso de máquinas que permiten al usuario cambiar un cheque sin la necesidad de abandonar su vehículo (autobanco), computadoras que permiten informar el estado que muestra la cuenta de cheques o bien las amortizaciones de un deudor, así como el uso de máquinas las cua

les mediante una tarjeta el titular de la misma puede obtener dinero en efectivo las 24 horas del día.

Cabe mencionar que el uso de las computadoras es cada vez más frecuente en las instituciones de Banca Múltiple, y no solo permite acelerar las operaciones, sino que también representa un alto costo, ya que estas son cada día más sofisticadas, complicadas y consecuentemente más costosas.

4. 7. - INTERNACIONALIZACION

La Banca Múltiple ha empezado a internacionalizarse, y ya algunas instituciones de este tipo han establecido, oficinas de representación, agencias y recientemente sucursales en diversas ciudades.

En 1981 la presencia internacional de la Banca Múltiple Mexicana era como sigue:

Banamex: 2 sucursales: Los Angeles, California, -- EUA; y Nassau, Bahamas. 1 agencia: New York, EUA. 5 oficinas de representación: Frankfurt, RDA; Madrid, España; París, Francia; Tokio, Japón; y Londres, Gran-Bretaña.

Multibanco Comermex: 3 oficinas de representación: Madrid, España; New York, EUA; y Sao Paulo, Brasil y una sucursal: Londres, - Gran Bretaña.

Banca Serfín: Una sucursal; Los Angeles, California, EUA. 3 oficinas de representación: Madrid, España; París, Francia y Washington, D.C. EUA.

Bancomer: 3 sucursales: Los Angeles, California EUA; New York, EUA y Gran Caimán
4 oficinas de representación; Londres Gran Bretaña; Madrid, España; Sao Paulo, Brasil y Tokio, Japón.

4.8. - UTILIZACION DE METODOS DE PROPAGANDA:

La Banca Múltiple, ha desarrollado una verdadera campaña publicitaria para ofrecer sus servicios y utilizan, cada día más los medios masivos de difusión, como son los periódicos, las revistas y sobre todo, el radio y la televisión; asimismo, a través de anuncios, en medios de transporte masivo como son el metro y los autobuses.

Podemos concluir que la mercadotecnia Bancaria ha penetrado en las necesidades, gustos y orientaciones de consumo de su clientela.

4.9. - CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO BANCARIO.

La capacitación y el adiestramiento del personal bancario, es a todos niveles, por lo que se organizan cursos, seminarios y simposios sobre diversas materias.

Cabe mencionar que las leyes laborales, han sido reformadas para incorporar un Capítulo a la Ley Federal del Trabajo, que es el III-bis del Título IV denominado "Capacitación y Adiestramiento" que comprende los artículos 153-A a 153 X los cuales fueron adicionados por Decreto publicado en el Diario Oficial el 28 de abril de 1978, lo que implica que los bancos múltiples también tienen la obligación de capacitar a su personal.

4. 10. - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONSTITUIRSE COMO BANCA MÚLTIPLE

Los beneficios que se pueden obtener al constituirse como Banca Múltiple son los siguientes:

1. - La función social de las instituciones de crédito, se ve fortalecida, al dotarlas con un nuevo instrumento que les permite realizar en forma más adecuada su actividad de intermediaria en el mercado del dinero y del crédito.
2. - Permite que las instituciones de menor tamaño, junten sus recursos para formar sociedades -- más grandes y productivas.
3. - Al fusionarse las sociedades medianas y pequeñas, se propicia un incremento en el número de bancos que ofrecen en el interior del país - servicios integrados.
4. - La oferta de servicios variados, contribuye a fomentar el ahorro interno del país y a financiar su desarrollo.

5. - Los costos de operación se ven disminuídos al reflejar en un balance único, las operaciones - y resultados.
6. - Mejor aprovechamiento y productividad de los - recursos humanos; al orientarlos hacia el conocimiento y asimilación de toda la gama de servicios que ofrece la Banca Múltiple.
7. - Permite una mejor adaptación de las necesidades y preferencias del público, al poder obtener, en una sola institución una completa gama de servicios bancarios y financieros.

Entre las desventajas que se tienen al constituirse como Banca Múltiple se encuentran las siguientes:

1. - El enorme crecimiento de las instituciones las convierte en una especie de monopolios.
2. - La burocratización.
3. - La despersonalización de sus objetivos y la -- gran influencia que puede llegar a tener en el movimiento económico de los países.
4. - La concentración del control de acciones de empresas industriales y comerciales.

Antes de concluir la investigación documental relacionada con la Banca Múltiple, considero conveniente mencionar que en su VI informe presidencial, el presidente Lic. José López Portillo ha decretado la nacionalización de la Banca Privada.

La citada medida fue tomada, debido a la crisis económica por la cual atraviesa el País, para ello dio como razones fundamentales las fallas internas y males procedentes del exterior.

Asi mismo cito, que la medida fue tomada debido a que en unos cuantos años, sustanciales recursos de nuestra economía generados por el ahorro, el petróleo y la deuda pública, han salido del País por conducto de los propios mexicanos y de sus bancos para enriquecer más a las economías externas en lugar de canalizarse a capitalizar al País conforme a las prioridades nacionales.

Con la nacionalización de la Banca, se termina la concesión a los particulares, para incorporar el servicio directamente a la Nación.

CAPITULO V

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

La administración, ha existido desde que el hombre apareció en la faz de la tierra: Sin embargo el avance de la tecnología y la complejidad de los problemas, la han transformado con el paso del tiempo.

En la actualidad, las organizaciones debido a lo complejo de sus actividades, requieren de personas profesionales, que puedan administrarlas de una manera eficiente, basandose en procedimientos comprobados y valorados metodicamente y no en una forma empírica.

El Licenciado en Administración es considerado la persona idónea para administrar las actuales organizaciones, ya que debe de poseer una visión multilateral, producto de su preparación a través del estudio y de su experiencia.

5.1. - DEFINICION

El Colegio de Licenciados en Administración, en su folleto publicado en el año de 1978, con el fin de divulgar el papel de Administrador profesional y su estatus en la sociedad actual, cita lo que bien pudiera considerarse como una definición del Licenciado en Administración, siendo esta la siguiente:

El "Licenciado en Administración", es el personal que contribuye a la mayor eficacia de toda organización, mediante la aplicación de las técnicas adecuadas; al logro de los fines de la organización que se trate y partiendo del conocimiento de los recursos disponibles en cada caso, de modo que se obtenga un óptimo provecho.

5.2. - AREAS DE DESARROLLO

La Licenciatura en Administración se ha desarrollado a un ritmo acelerado en nuestro país, participando en una forma cada vez más activa en la solución de los problemas sociales y económicos de México.

Debido al amplio campo de acción en el cual el Licenciado en Administración actúa, considero conveniente mencionar las principales áreas de desarrollo y la forma en la cual se desarrolla.

1. - PRODUCCION

En esta área el Licenciado en Administración puede contribuir de forma determinante, realizando estudios de eficiencia y de mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, para llevar a efecto una tarea determinada.

2. - PLANEACION Y CONTROL

La planeación y el control son aspectos en los cuales el Licenciado en Administración interviene principalmente, ya que puede utilizar técnicas espe-

cializadas para llevar a cabo dichas actividades.

3. - MERCADOTECNIA

Por los conocimientos que debe de poseer - - acerca de investigación de mercados, promoción pu**bl**icidad, distribución, ventas y fijación de precios razonables, el Licenciado en Administración puede intervenir en esta área.

4. - FINANZAS

El Licenciado en Administración puede intervenir en la determinación de las políticas financieras, otorgamientos de crédito, cobranza, inversiones normales y de recursos excedentes, así como en la determinación de fuentes de financiamiento.

Paralelamente a su intervención en la planeación de la inversión el Licenciado en Administración se ocupa del establecimiento de los sistemas que -- constituyen el control presupuestal de la organiza- - ción para que mediante su interpretación, puedan revisarse los planes, ejecutando las medidas de co- - rrección con oportunidad y eficiencia.

5. - RELACIONES HUMANAS

La participación del Licenciado en Administración en esta área puede objetivarse en dos formas:

1. - En la cual él mismo aplica las técnicas específicas que por su preparación domina.
2. - En la que por sus conocimientos de administra-

ción, es la persona indicada para colaborar - - con los especialistas.

Los conocimientos generales que posee el Licenciado en Administración le permiten participar - en la elaboración de los planes de la organización, en la valoración de las políticas, en programas y - procedimientos de personal, en la selección y reclutación de personal así como en el establecimiento y la supervisión de la Administración de salarios.

5.3. - PROBLEMATICA ACTUAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Los problemas que se tienen para lograr una-debida capacitación en el estudiante de la Licenciatura en Administración, se pueden dividir en: problemas externos y problemas internos.

Problemas externos:

- Efectos demográficos y económicos en la educación superior en México.
- Desempleo y subempleo de profesionales
- Problemas políticos y laborales
- Mala imagen del estudiantado
- Migración estudiantil

Problemas internos:

- Falta de orientación vocacional

- Deserción escolar
- Falta de práctica para el estudiante.

Una vez que la persona ha culminado los estudios de la Licenciatura en Administración, se enfrenta a una serie de problemas derivados de los antes citados.

Esta problemática fue analizada por el Colegio de Licenciados en Administración de México, en base a una investigación que realizaron, en relación a la demanda que el Licenciado en Administración tiene en las organizaciones.

Los resultados fueron los siguientes:

1. - Respecto a los obstáculos ocupacionales, la falta de práctica y experiencia es la principal causa de que los profesionistas recién egresados no puedan colocarse con facilidad.
2. - El egresado no cuenta con los conocimientos adecuados en las áreas solicitadas, por lo que al no encontrar el área afin a sus intereses personales, significa otra barrera para poder desenvolverse.
3. - Debido a la institución donde estudiaron o por la mala imagen de la carrera las personas prefieren otro tipo de profesionistas.
4. - A pesar de que son titulados, el sueldo no es acorde al nivel profesional.

CAPITULO VI

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

6. 1. - OBJETIVO:

El objetivo de la presente investigación tiene - como fin, conocer el problema que en forma prepon -
derante le impide el Licenciado en Administración -
intervenir como agente de cambio en las Institucio -
nes de Banca Múltiple en donde presta sus servi -
cios.

6. 2. - HIPOTESIS:

En base a lo antes expuesto, se procedió a -
elaborar la siguiente hipótesis.

"El Licenciado en Administración no interviene como agente de cambio en las Instituciones de Banca Múltiple en donde presta sus servicios, debido a su -
falta de conocimientos y experiencia en la técnica de Desarrollo Organizacional, así como al desconocimiento por parte de la gerencia en esta técnica.

6. 3 DETERMINACION DEL UNIVERSO

El requisito principal para la formación de -- una muestra, es conocer su universo, entendiéndose el mismo como el total de elementos con caracterís -
ticas homogéneas.

Tomando en consideración lo anterior, nues-- tro universo se formó por 35 Instituciones de Banca

Múltiple, ya que es el total de Instituciones que poseen características homogéneas según datos emitidos en el boletín de información oportuna elaborado por la Comisión Nacional y de Seguros en enero de 1982.

6.4. - DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. - Se determinó el porcentaje de error de 5%.
2. - Se asignó el 50% a la probabilidad de éxito y el 50% a la probabilidad de error.
3. - Se determinó el intervalo de confianza del 95%
4. - Con los datos anteriores se aplicó la siguiente fórmula para obtener el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{4 \text{ p q N}}{S^2 (N - 1) + 4 \text{ p q N}}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{4 (50 \times 50) (35)}{25 (35 - 1) + 4 (50 \times 50)} = 32$$

6.5. - SELECCION Y APLICACION DEL METODO PARA RECOPIRAR INFORMACION

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a aplicar un cuestionario a un gerente - por cada Institución de Banca Múltiple, ya que el - Desarrollo Organizacional es un cambio planificado basado en las ciencias del comportamiento dirigido desde la alta gerencia, por lo que se consideró que eran las personas indicadas para proporcionar la - información que requería nuestra investigación.

Se seleccionó el cuestionario, debido a que -- es económico y permite evaluar el mayor número - de casos en corto tiempo, además tiene la ventaja - de que sus resultados sean tabulados con mayor facilidad.

La principal limitación que se tuvo, fue la imposibilidad de aplicarlo personalmente a todos los - gerentes, y por lo tanto de realizar algunas obser- vaciones directas. El cuestionario que se aplicó fue el siguiente.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES QUE
PRESTAN SUS SERVICIOS EN LAS INSTITUCIONES
DE BANCA MULTIPLE.**

1. - ¿En su opinión el Desarrollo Organizacional es?
_____ a) Un cambio planificado basado en las ciencias
del comportamiento
b) Un cambio revolucionario
c) Una técnica para la creación de nuevos de--
partamentos y sucursales.
2. - ¿Han aplicado la técnica de Desarrollo Organi-
zacional en la organización donde presta sus
servicios?
_____ a) Si
b) No
3. - ¿Cite algunos de los cambios planificados que
se hayan implantado en su organización, en
los cuales se haya utilizado esta técnica.
- _____
- _____
- _____
4. - ¿Cual considera que es el obstáculo por el que no
se haya implantado el Desarrollo Organizacio-
nal en la organización donde presta sus ser-
vicios?
_____ a) Por falta de tiempo.
b) Por no ser la técnica adecuada para lograr
un cambio.
c) Por la dificultad de la estructura de su or-
ganización.

d) Por falta de personal capacitado para im-
plantarla.

e) Otros.

5. - ¿Cite algunas de las ventajas que tendría el De-
sarrollo Organizacional al implantarse en su
organización.

6. - ¿Que proceso metodológico le parece más váli-
do en las intervenciones deliberadas del agen-
te de cambio, para llevar a cabo los cambios
planificados?

7. - ¿Cuales considera como requisitos, para que -
una persona actue como agente de cambio?

a) Que sea profesionista

b) Que aplique un tratamiento igual para todas
las personas que intervengan en el cambio.

c) Que entienda las estrategias de cambio y sea
creativo para adaptarlas a las situaciones -
en las que se encuentre.

d) Otros.

8. - ¿En su opinión que daños podría causar a las
organizaciones un agente de cambio improvi-
sado?

9. - ¿Cual es su opinión acerca de la forma en --
que ha venido evolucionando la labor del -
agente de cambio para efectuar los cambios
planificados?

10. - ¿Considera, que el Licenciado en Administra-
ción es la persona adecuada para implantar
la técnica de Desarrollo Organizacional?

a) Si

b) No

¿Porque? _____

11. - ¿Considera que dentro del área profesional del
Licenciado en Administración, el Desarrollo
Organizacional es una técnica?

a) Muy conocida

b) Conocida

c) Desconocida

12. - ¿Ha intervenido el Licenciado en Administra-
ción en los cambios que se han realizado en
la organización donde presta usted sus servi-
cios?

a) Si

b) No

¿Porque? _____

13. - ¿La intervención del Licenciado en Administración ha sido como agente de cambio?

_____ a) Si

b) No

¿Porque? _____

14. - ¿Cual considera que sea el obstáculo, por el cual el Licenciado en Administración no interviene como agente de cambio?

_____ a) La falta de conocimientos y experiencia en la técnica de Desarrollo Organizacional?

b) Lo reducido del campo de acción en esta área.

c) Ninguno

d) Otros.

15. - ¿Cree usted en los beneficios del Desarrollo Organizacional?

a) Si

b) No

¿Porque? _____

16. - ¿En su opinión, existe alguna corriente científica que pueda suplir o superar a la técnica de Desarrollo Organizacional como instrumento de cambio?

_____ a) Si

b) No

¿Cual? _____

17. - ¿En su experiencia en general, dentro y fuera de la Institución considera que el Desarrollo Organizacional, ha tenido éxito en el aumento de la productividad?

_____ a) Si

b) No

¿Porque? _____

Gracias.

6. 6. - TABULACION

La tabulación de los resultados del cuestionario, se realizo en base a porcentajes, tomando en consideración que 32 es nuestra muestra representativa la cual equivale al 100%.

6. 7. - RESULTADOS

Pregunta 1 Total Porcentaje

¿En su opinión el Desarrollo Organizacional es?

a) Un cambio planificado basado - en las ciencias del comportamiento.	31	96.875 %
b) Un cambio revolucionario	1	3.125 %
c) Una técnica para la creación - de nuevos departamentos y sucursales.	0	0

Pregunta 2

¿Han aplicado la técnica de Desarrollo Organizacional en la organización donde presta sus servicios?

a) Si	1	3.125 %
b) No	31	96.875 %

Pregunta 3

Total Porcentaje

¿Cite algunos de los cambios pl
nificados que se hayan implantado
en su organización, en los cuales
se haya utilizado esta técnica?

Reubicación de puestos	1	3.125 %
Rotación de personal	1	3.125 %
Relación jefe subordinado	1	3.125 %
No se ha implantado	29	90.625 %

Pregunta 4

¿Cual considera que es el obstá-
culo por el que no se haya implan
tado el Desarrollo Organizacional,
en la organización donde presta -
sus servicios?

a) Por falta de tiempo	3	9.375 %
b) Por no ser la técnica adecuada para lograr un cambio.	0	0
c) Por la dificultad de la <u>estructu</u> ra de su organización.	0	0
d) Por falta de personal capacitado para implantarla.	28	87.5 %
e) Otros	1	3.125 %

Pregunta 5

Total Porcentaje

¿Cite algunas de las ventajas que tendría el Desarrollo Organizacional al implantarse en su organización?

Funciones y puestos mejor definidos.	1	3.125	%
Eliminación de tiempos perdidos.	1	3.125	%
Mejor administración	2	6.25	%
Conocer más fondo los problemas	1	3.125	%
Mejor productividad	2	6.25	%
Eliminación de personal	1	3.125	%
Personal contento	1	3.125	%
Observación de los problemas	1	3.125	%
Armonía en la organización	2	6.25	%
No contestaron	20	62.5	%

Pregunta 6

¿Que proceso metodológico le parece más válido en las intervenciones deliberadas del agente de cambio, para llevar a cabo los cambios planificados.

	Total Porcentaje	
Proceso Administrativo	2	6.25 %
Administración por Objetivos	1	3.125%
Observación directa	1	3.125%
Evaluación y selección de <u>información</u>	1	3.125%
No contestaron	27	84.375%

Pregunta 7

¿Cuales considera como requisitos, para que una persona actue como agente de cambio?

a) Que sea profesionista	2	6.25 %
b) Que aplique un tratamiento igual para todas las personas que intervengan en el cambio.	15	46.875%
c) Que entienda las estrategias de cambio y sea creativo para — adaptarlas a las situaciones en las que se encuentre.	14	43.75 %
d) Otros.	1	3.125%

Total Porcentaje

Pregunta 8

¿En su opinión que daños podría causar a las organizaciones un agente de cambio improvisado?

Conflictos entre el personal	1	3.125%
Daño al sistema establecido en la organización.	1	3.125%
Pérdida de tiempo	2	6.25 %
Descontrol en el personal	1	3.125%
En la toma de decisiones	1	3.125%
No conjugar las funciones	1	3.125%
Desconcierto	1	3.125%
El no logro de los objetivos	1	3.125%
No contestaron	23	71.875%

Pregunta 9

¿Cual es su opinión acerca de la forma en que ha venido evolucionando la labor del agente de cambio, para efectuar los cambios planificados?

Deficiente	2	6.25 %
------------	---	--------

	Total	Porcentaje
Eficiente	1	3.125 %
No contestaron	29	90.625 %

Pregunta 10

¿Considera que el Licenciado en Administración es la persona adecuada para implantar la técnica de Desarrollo Organizacional?

a) Si	29	90.625 %
b) No	3	9.375 %

Pregunta 11

¿Considera que dentro del área profesional del Licenciado en Administración el Desarrollo Organizacional es una técnica?

a) Muy conocida	2	6.25 %
b) Conocida	30	93.75 %
c) Desconocida	0	0

Pregunta 12

¿Ha intervenido el Licenciado en Administración en los cambios que se han realizado en la orga-

Total Porcentaje

nización donde presta usted sus servicios?

a) Si	2	6.25 %
b) No	30	93.75 %

Pregunta 13

¿La intervención del Licenciado en Administración ha sido como agente de cambio?

a) Si	3	9.375%
b) No	29	90.625%

Pregunta 14

¿Cual considera que sea el obstáculo, por el cual el Licenciado en Administración no interviene como agente de cambio?

a) La falta de experiencia y conocimientos en la técnica de Desarrollo Organizacional.	28	87.5 %
b) Lo reducido del campo de acción en esta área.	3	9.375%
c) Ninguno	0	0
d) Otros	1	3.125%

Pregunta 15

Total Porcentaje

¿Cree usted en los beneficios del Desarrollo Organizacional?

a) Si	32	100.00%
b) No	0	0

Pregunta 16

¿En su opinión existe alguna -- corriente científica que pueda su -- plir o superar a la técnica de -- Desarrollo Organizacional, como instrumento de cambio?

a) Si	1	3.125%
b) No	31	96.875%

Pregunta 17

¿En su experiencia en general - dentro y fuera de la institución - considera que el Desarrollo Orga nizacional ha tenido éxito en el - aumento de la productividad?

a) Si	9	28.125%
b) No	0	0
c) No contestaron	23	71.875%

6. 8. - ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

En base a los resultados obtenidos, se procedió a su análisis e interpretación.

Pregunta 1

El 96.875% de los gerentes a los que se les aplicó el cuestionario opinaron que el Desarrollo Organizacional es un cambio planificado basado en las ciencias del comportamiento. Sin embargo considero que dicho resultado no es muy confiable, para considerar a estas personas con los conocimientos en esta técnica, ya que los resultados obtenidos en las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 demuestran lo contrario.

Pregunta 2

En cuanto a los resultados obtenidos en esta pregunta, el 96.875% opinó que el Desarrollo Organizacional no se ha implantado en su organización.

Pregunta 3

Los resultados obtenidos en esta pregunta, se relacionan con los obtenidos en la pregunta 2, ya que al no implantarse el Desarrollo Organizacional en su organización, lógico fue que la mayoría opina que no se ha realizado ningún cambio planificado en el cual se haya utilizado esta técnica.

Pregunta 4

Al preguntar la razón por la cual no se ha -- implantado el Desarrollo Organizacional en la Institución donde prestan sus servicios, el 87.5% contestó que no se ha implantado por carecer de personal capacitado.

Pregunta 5

Esta pregunta fue de tipo abierto, con el fin - de obtener información acerca de los conocimientos de los gerentes de las instituciones de Banca Múltiple en la técnica de Desarrollo Organizacional, por lo que se les preguntó que señalaran algunas de las ventajas que tendría esta técnica al aplicarse en su organización, sin embargo el 62.5% no la contestó - y algunos citaron las ventajas que tendría al implantarse entre las que se encuentran las siguientes:

- a) Mejor productividad
- b) Personal contento
- c) Funciones y puestos mejor definidos

Pregunta 6

Esta pregunta tuvo el mismo objetivo que la - anterior, por lo que se les preguntó acerca de algún proceso metodológico que les pareciera válido - para que interviniera el agente de cambio, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El 84.375% no contestó y algunos citaron al - proceso administrativo y a la administración por objetivos.

Pregunta 7

Al preguntar los requisitos para que una persona actúe como agente de cambio, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El 46.875% opinó que para actuar como agente de cambio era necesario aplicar un tratamiento igual a todas las personas que intervinieran en el cambio. El 43.75% opinó que era necesario entender las estrategias de cambio y adaptarlas a las situaciones.

Pregunta 8

En cuanto a los resultados obtenidos, al preguntarles su opinión acerca de los daños que podría causar un agente de cambio improvisado, el 71.875% no contestó y algunos citaron los daños que se podrían causar como son:

- a) Conflictos entre el personal.
- b) Pérdida de tiempo.
- c) El no logro de objetivos.

Pregunta 9

Acerca de la forma en que ha venido evolucionando la labor del agente de cambio para efectuar cambios planificados, el 90.625% no contestó dicha pregunta, el 6.25% opinó que es deficiente y el 3.125% eficiente.

Al analizar los resultados obtenidos en las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 confirmo lo dicho anteriormente en la pregunta 1, acerca del desconocimiento

por parte de la gerencia en la técnica de Desarrollo Organizacional en las Instituciones de Banca Múltiple, por lo consiguiente se comprueba la hipótesis que se formuló relacionada con el desconocimiento por parte de la gerencia en esta técnica.

Pregunta 10

Los resultados obtenidos en esta pregunta, indican que el Licenciado en Administración es la persona adecuada para implantar la técnica de Desarrollo Organizacional.

Pregunta 11

En relación a esta pregunta, el 93.75% opino que el Desarrollo Organizacional es una técnica conocida en el área profesional del Licenciado en Administración.

Pregunta 12 y 13

Los resultados obtenidos en estas preguntas son lógicos, debido a la relación que existe con el resultado obtenido en la pregunta 2, ya que al no implantarse el Desarrollo Organizacional, lógico es que el Licenciado en Administración no haya intervenido como agente de cambio.

Pregunta 14.

Al preguntar el obstáculo por el cual el Licenciado en Administración no ha intervenido como agente de cambio en este tipo de Organizaciones, el 87,5% de los gerentes entrevistados opino que el Li

cenciado en Administración no ha intervenido debido a que no posee la experiencia y los conocimientos en la técnica de Desarrollo Organizacional.

De esta manera se comprueba la hipótesis que se formuló, en relación con la falta de conocimientos y experiencia por parte de Licenciado en Administración que presta sus servicios en las Instituciones de Banca Múltiple en la citada técnica.

Pregunta 15

En cuanto a los resultados obtenidos en relación a los beneficios del Desarrollo Organizacional, el 100% opino a favor, sin embargo considero que si desconocen esta técnica no pueden conocer las ventajas que tiene esta técnica al implantarse.

Pregunta 16

En relación a si existe alguna corriente que supla o supere al Desarrollo Organizacional, el 96.875% contestó en forma negativa.

Pregunta 17

Los resultados obtenidos, acerca del éxito del Desarrollo Organizacional en el aumento de la productividad, el 71.875% no contestó la pregunta y el 28.125% contestaron afirmativamente, por lo que se concluye que la mayoría de los gerentes no han tenido la experiencia que les permita conocer los resultados de la citada técnica, por lo que desconocen sus resultados en el aumento de la productividad.

CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada, he llegado a las siguientes conclusiones:

- El Desarrollo Organizacional, es un proceso de estrategias educacionales a largo plazo basado en las ciencias del comportamiento y administrado desde la gerencia, para responder a los cambios del medio ambiente, por medio de intervenciones planificadas que permitan incrementar la efectividad de la organización.
- Existe un desconocimiento por parte de la gerencia de las Instituciones de Banca Múltiple, en la técnica de Desarrollo Organizacional.
Por lo que siendo esta técnica un modo sistemático para la adaptación al cambio y a la solución de los conflictos a los que se enfrentan las organizaciones, considero que su conocimiento les permitirá a los gerentes de estas Instituciones contar con un medio para que sus organizaciones puedan enfrentarse al cambio y no permanezcan aisladas y apegadas a una forma de vida con hondas raíces en el pasado.
- En las Instituciones de Banca Múltiple se han realizado una serie de cambios, tendientes a lograr una mejor optimización y especialización en el trabajo.
Sin embargo ninguno de estos cambios se ha llevado a cabo teniendo como base la técnica de Desarrollo Organizacional.

- La falta de personal capacitado en las Instituciones de Banca Múltiple así como el desconocimiento por parte de la gerencia en la técnica de Desarrollo Organizacional, han sido las causas por las que la citada técnica no se ha implantado en este tipo de organizaciones.

- La gerencia de las Instituciones de Banca Múltiple, considera que el Licenciado en Administración no ha intervenido como agente de cambio dentro de estas organizaciones debido a no poseer los conocimientos y la experiencia en la técnica de Desarrollo Organizacional. Sin embargo considero que no solo estas han sido las causas por las cuales no ha intervenido sino también el desconocimiento por parte de la gerencia en esta técnica.

- A pesar de la falta de conocimientos y de experiencia del Licenciado en Administración que presta sus servicios en las Instituciones de Banca Múltiple, y de que esta técnica ha sido desarrollada casi en su totalidad por profesionistas en ciencias de la conducta. Considero al Licenciado en Administración como la persona más idónea para implantar el Desarrollo Organizacional, ya que posee las técnicas de la administración moderna las cuales le proporcionan un conocimiento social sin dejar de tomar en cuenta los resultados del trabajo.
Además considero que es indispensable, que el Licenciado en Administración se prepare en esta técnica, ya que es un nuevo campo de acción en el cual puede desarrollarse con éxito.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, considero conveniente realizar ciertas observaciones que de alguna manera sirvan de solución a la problemática que le impide al Licenciado en Administración que presta sus servicios en las Instituciones de Banca Múltiple, intervenir como agente de cambio.

- Siendo el Desarrollo Organizacional una técnica importada considero que no se debe de rechazar sino se debe de aprovechar, por eso es indispensable que antes de ser implantada sea modificada y adaptada a nuestras organizaciones.
- Debido a la falta de personal capacitado en la técnica de Desarrollo Organizacional en las Instituciones de Banca Múltiple, es necesario solicitar ayuda externa con los conocimientos y la experiencia necesaria en la citada técnica, ya que se aprovecharía para capacitar al personal idóneo, además de que sería útil para efectuar cambios planificados.
- Por ser el Licenciado en Administración la persona más adecuada para implantar la técnica de Desarrollo Organizacional, es indispensable que se prepare ya sea tomando cursos, seminarios etc., para que de esta manera vaya creando estrategias que respondan a las necesidades y problemas de las organizaciones del país.

BIBLIOGRAFIA

1. - Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus -
orígenes y perspectivas.
Autor: Warren G. Bennis.
Editorial: Fondo Educativo Interamericano, S. A.
2. - Métodos de Desarrollo Organizacional para eje-
cutivos
Autor: Fordyce/Weil
Editorial: Fondo Educativo Interamericano, S. A.
3. - Desarrollo Organizacional: estrategias y mode-
los.
Autor: Richard Beckhard.
Editorial: Fondo Educativo Interamericano, S. A.
4. - Guía práctica de Desarrollo Organizacional
Autor: Luis Pérez Ferrer
Editorial Trillas.
5. - Desarrollo Organizacional, valores, proceso y
tecnología
Autor: Newton Margulies y Anthony P. Raia.
Editorial: Diana.
6. - Desarrollo Social y Organización
Problemas y perspectivas del mejoramiento
deliberado.
Autor: Darvelio Alberto Castaño Azmitia
Graciela Sánchez Bedolla
J. Esther Wicab Gutiérrez.
Editorial: IEE, S. A.

7. - **Modificación de la conducta organizacional**
Autor: Fred Luthans y Robert Kreiner
Editorial: Trillas.
8. - **El Agente de Cambio.**
Autor: Lee Grossman.
Editorial: Técnica, S.A.
9. - **La administración y el comportamiento humano**
Autor: Paul Hersey y Kenneth. H. Blanchard
Editorial: Técnica, S.A.
10. - **Administración del cambio.**
Autor: Douglas C. Basil y Curtis W. Cook.
Editorial: Diana
11. - **Fundamentos de Psicología**
Autor: Frank A. Geldard
Editorial: Trillas.
12. - **Psicología: un viaje fantástico**
Autor: W. Lambert Gardiner
Editorial: Pax-México.
13. - **La Banca Múltiple**
Autor: Miguel Acosta Romero
Editorial: Porrúa, S.A.
14. - **Síntesis de la estructura bancaria y del crédito**
Autor: Fernando V. Pérez Santiago
Editorial: Trillas.
15. - **Boletín de información estadística oportuna**
Autor: Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
Enero de 1982.

16. - Folleto del papel del Administrador profesional y su Estatus en la Sociedad actual.
Autor: Colegio de Licenciados en Administración 1979.
17. - El Licenciado en Administración de Empresas.
Autor: Colegio de Licenciados en Administración 1971.
18. - Diccionario Laorusse usual
Autor: Ramón García-Pelayo y Gross
Editorial: Laorusse.