

878525

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

3

ESCUELA DE PSICOLOGIA

2ej

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL

AUTONOMA DE MEXICO



TESIS CON  
FECHA DE ORIGEN

ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL CAMBIO EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DURANTE EL PROCESO DE REPRIVATIZACION  
DE UNA INSTITUCION BANCARIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LIC. EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ANA LUISA GONZALEZ ALONSO

DIRECTOR DE TESIS: ING. CUAUHEMOC CARRASCO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

## INDICE

	PAG.
Introducción . . . . .	5
I. La Banca en México . . . . .	9
1.1. Antecedentes Históricos . . . . .	9
1.2. Nacionalización de la Banca Mexicana . . . . .	13
1.3. Reprivatización de la Banca Mexicana . . . . .	18
1.4. El cambio en las Organizaciones . . . . .	23
II. Los Recursos Humanos en la Organización . . . . .	26
2.1. La Organización . . . . .	26
2.1.1. Clases de Organización . . . . .	28
2.1.2. Elementos de la Organización . . . . .	29
2.1.2.1. La Comunicación en las organizaciones . . . . .	30
2.1.3. El Individuo y la Organización . . . . .	35
2.2. Administración de Recursos Humanos . . . . .	40
2.2.1. Objetivos de la ARH . . . . .	41
2.2.2. Funciones de la ARH . . . . .	42
2.3. Desarrollo Organizacional . . . . .	46
2.3.1. Concepto . . . . .	46
2.3.2. Funciones . . . . .	48
2.3.3. Clima Organizacional . . . . .	49
2.3.4. Papel del Desarrollo Organizacional en cambios administrativos de las empresas . . . . .	50
2.4. Evaluación del Desempeño . . . . .	55
2.4.1. Que es la evaluación del desempeño . . . . .	55
2.4.2. Objetivos . . . . .	56
2.4.3. Métodos . . . . .	57

III. Motivación . . . . .	.59
3.1. Conceptos Básicos . . . . .	.59
3.2. Clases de Motivación . . . . .	60
3.3. Teorías Motivacionales . . . . .	60
3.3.1. Abraham Maslow . . . . .	61
3.3.2. Chris Argyris . . . . .	64
3.3.3. Frederick Herzberg . . . . .	64
3.3.4. David Mc. Clelland . . . . .	65
3.3.5. Douglas Mc. Gregor . . . . .	66
3.3.6. Victor Vroom . . . . .	70
IV. El Estrés . . . . .	73
4.1. Definición de Estrés . . . . .	73
4.2. Clases de Estrés . . . . .	75
4.3. El Estrés en el trabajo . . . . .	75
4.3.1. Causas del Estrés laboral . . . . .	76
V. Metodología . . . . .	77
VI. Resultados y Discusión . . . . .	.91
Conclusiones . . . . .	113
Bibliografía . . . . .	119
Apéndice . . . . .	123
Citas . . . . .	.127

## RESUMEN

En la presente tesis, se expone una investigación de campo en la que intervienen como factores principales la reprivatización de la Banca en México y el Clima Organizacional de una empresa. Se presenta en primer lugar, una introducción teórica seguida de la investigación de campo en la que se integró una muestra de 70 sujetos, formulando las hipótesis en base a las variables dependientes: estrés, rendimiento laboral, desmotivación, incertidumbre y renuncia laboral; y la independiente: el clima organizacional existente por la reprivatización de la banca. Para su comprobación se utilizó un cuestionario que interrelacione las variables, para posteriormente hacer un análisis de los datos arrojados por el instrumento mencionado.

Para finalizar, se presentan los resultados obtenidos a través de gráficas que muestren la comprobación de las hipótesis y de esta manera llegar a una conclusión del estudio, planteando una propuesta que sirva como punto de partida para contrarrestar los efectos que una situación de cambio puede provocar en la organización de una empresa.

## INTRODUCCION

Actualmente, en México como en todo el mundo, se han dado interesantes y numerosos cambios políticos, tecnológicos, económicos, científicos, sociales. Esto a consecuencia de las diferentes etapas que se van presentando en la sociedad por las leyes y nuevas reformas políticas que rigen al país. Ejemplo de esto, el tratado del libre comercio (T.L.C.), como apertura económica, la integración de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.), la contaminación ambiental, el avance tecnológico, la situación económica de Rusia, el derrumbe del socialismo en Europa del Este, cambios económicos y políticos de la URSS, la economía social del mercado, el nuevo peso, el crecimiento demográfico excesivo, una tendencia marcada por privatizar todo tipo de empresas. Así se puede seguir enunciando infinidad de cambios, pero aquí nos enfocaremos en la Reprivatización de la Banca, que muchos países ya la han sufrido. México, entre otros países, tales son Francia, Italia, India, Polonia, Portugal. Primero una nacionalización de la banca para después volver a la reprivatización. Se tiene el caso de Francia por ejemplo, en donde primeramente se sostuvo el proyecto de nacionalizar la Banca el 8 de Julio de 1981. La Asamblea Nacional del gobierno Francés, dispuso lo anterior manifestando mejoras en lo concerniente a la política y economía del país, una política de renovación de crédito y el P.M.E. (Petites et Moyennes entreprises), un financiamiento a corto y largo plazo, para finalizar nacionalizando la banca en febrero de 1982. <sup>1</sup> Pasados los años, el Presidente Francois Mitterand de Francia, volvió a reprivatizar la banca considerando que ésta en cualquier país debe ser de identidad privada para el logro de mejores resultados en la economía de cada uno de éstos. Situaciones similares se vivieron en Italia, país que estuvo en crisis económica a causa de la nacionalización de su Banca y que posteriormente volvió a privatizarse.

En México, la nacionalización tuvo lugar en Septiembre de 1982, decretada por el Lic. José López Portillo y la reprivatización en Agosto de 1991 durante el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari. Estos dos aspectos han provocado múltiples cambios para la Banca y el país, considerando éstos desde dos puntos de vista, externos e internos, y donde a su vez, seguramente debieron haberse presentado en los países anteriormente citados. Externas, refiriéndose a aquellas en las que implique un cambio considerable para la economía y política del país (estudio para ser tratado en otra tesis). E internas refiriéndose a aquellas en

donde implique un cambio dentro de las instituciones a las que nos referimos específicamente aquí, ésta vez hablando a nivel de los Recursos Humanos dentro de la Institución Bancaria.

Es evidente que la Reprivatización ha traído como consecuencias, múltiples transformaciones a nivel de la administración organizacional de las instituciones, en donde está involucrado el personal que labora en la misma sin importar el nivel de ellos.

También es cierto que psicólogos y administradores siempre han tenido la preocupación y un gran interés por estudiar la parte organizacional de una empresa ya que ésta es la base de la misma y más ahora que se nos presenta una revolución que hace énfasis en los aspectos humanos, más que en los económicos. Sin embargo, los resultados no han sido del todo fructuosos y poco ha quedado definido al respecto por la misma complejidad del ser humano. El campo de las relaciones humanas es algo tan delicado que poco se sabe sobre éstas y el manejo de las mismas, pero se sigue investigando día con día para encontrar la manera más óptima de manejar la organización en una empresa. Esto, tratando de implementar nuevos planes de motivación, incentiación, capacitación, planes de carrera, con el fin de mantener al personal en un ambiente agradable de trabajo y lograr que se desempeñe mejor. No obstante se trate de manejar esto en el departamento de Recursos Humanos de las empresas, hay factores externos, como se ha mencionado, que influyen sobre el punto citado anteriormente. Específicamente se refiere aquí al proceso de transición de la reprivatización de la Banca en México. Esto circunstancialmente en cualquier empresa financiera que cambie de política administrativa provoca consecuencias en el personal que labora en éstas. Esto a nivel individuo causa diversas reacciones que siguiendo una generalidad no son siempre aceptadas con facilidad.

Generalmente estos cambios generan estrés en el individuo, provocado por diversas causas. Cuando el estrés es positivo generalmente lleva a desempeñarse mejor, pero tratándose del negativo, conlleva a una desmotivación y por consiguiente un bajo rendimiento laboral en actividades y funciones a desempeñar. Esto atañe de diferente manera según jerarquías, nivel de vida, relaciones interpersonales que cada empleado tenga, pero bajo una misma línea.

De tal importancia que esta tesis pretenda conocer los efectos que ha tenido este proceso de la Reprivatización de la Banca en el aspecto social, considerando los recursos humanos con los que cuentan todas las empresas, conociendo las consecuencias en el clima organizacional a causa de este proceso y que influye en aspectos conductuales tales como estrés, desmotivación, rendimiento laboral, incertidumbre y permanencia laboral. Entendiendo Estrés como un desequilibrio interno que no tiene una

causa aparente y que causa ansiedad. Motivación, como una fuerza interna que impulsa actuar y desarrollar actividades de manera placentera y que dan como resultado una satisfacción personal. El Rendimiento Laboral, como la calidad de cada persona para desarrollar de manera adecuada las funciones dentro de un marco de trabajo establecido, obteniendo el mayor rendimiento, productividad y eficiencia a lo largo de la jornada laboral. Incertidumbre, como el desconocimiento ante una situación ambigua generadora de temor, y la Renuncia Laboral, como la insatisfacción de la gente por seguir en la empresa prestando sus servicios en un ambiente desagradable de trabajo.

En el primer capítulo de esta tesis, daremos un panorama general de la situación actual mundial referente a la nacionalización y reprivatización de las empresas de servicio y las instituciones bancarias así como la gran tendencia de hoy por privatizar todo tipo de empresas. Esto nos pondrá en antecedentes sobre la situación actual que vive México y países del mundo en general, para posteriormente entender la situación intrínseca que se vive dentro de estas empresas a consecuencia de estos cambios en la economía y política de los países.

En los siguientes capítulos, hablaremos de las Organizaciones, su administración e importancia, contemplando sus objetivos y funciones para posteriormente hablar de la Motivación como factor imprescindible a tomarse en cuenta en la administración de los recursos humanos para lograr satisfacer eficazmente los objetivos de la empresa y del individuo.

Para finalizar con el marco conceptual, hablaremos del estrés como un aspecto necesario para la productividad pero a la vez como factor determinante que obstaculiza el rendimiento laboral y motivación del personal de una empresa, como es que éste influye en la vida de cada ser humano y como se refleja en el trabajo cuando existen modificaciones y cambios radicales en las políticas administrativas de una empresa.

En el capítulo V de esta tesis trataremos la metodología del estudio. Se plantea el problema del estrés, desmotivación, rendimiento laboral, incertidumbre y renuncia laboral, que son las variables del estudio y que son observados dentro una institución bancaria como consecuencia del proceso de la reprivatización de la banca. Se analizan las hipótesis y se realiza la investigación de campo con la muestra de la población de una institución bancaria para corroborar el problema planteado.

Posterior a esto, se darán a conocer los resultados obtenidos y análisis de la investigación de campo a través de gráficas que muestren la comprobación de las hipótesis formuladas y

correlacionando las variables y el cuestionario aplicado a la muestra, para la corroboración de lo expuesto en este trabajo.

Una vez conocida la influencia del proceso de transición de la reprivatización de la banca en el clima organizacional de una empresa, se pretende exponer las conclusiones con respecto a este cambio en las instituciones bancarias, que ambiente es el que se está viviendo actualmente en éstas, el desempeño laboral e interés del personal en relación a su trabajo.

Teniendo ya los conocimientos esenciales del problema hasta ahora expuesto, se plantean posibles soluciones de trabajo que contrarreste y elimine en la medida de lo posible aquellos efectos intrínsecos en el personal, producto de un factor externo a la empresa, no previsto dentro de los objetivos previamente establecidos por la organización a través de un plan que contemple aspectos de dirección, comunicación, liderazgo positivo, capacitación, tomando en cuenta desde los niveles de dirección hasta empleados, con las distinciones jerárquicas que los diferencian.

Este plan, con el fin de cumplir los objetivos de la Institución aún en épocas difíciles como lo es el período de un cambio administrativo, particularmente en este caso, la transición de la reprivatización bancaria.

## **CAPITULO I**

### **LA BANCA EN MEXICO**

## I. LA BANCA EN MEXICO

### 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Hoy en día existe una gran tendencia a nivel internacional para privatizar toda clase de industrias y empresas, podemos citar países tales como Francia, México, Italia y Brasil entre otros. Esta tendencia ha tenido mucho auge en la década de los 90's.

Existen diversas razones para privatizar una empresa como puede ser: Un incremento en los ingresos públicos que dá contrapeso al déficit gubernamental y en otros casos como una manera de luchar contra la hiperinflación para eliminar subsidios. Un aumento del producto interno bruto del país, que las empresas dejen de ser prioritarias para el gobierno o que el mercado presente condiciones favorables para estar en la competencia. Que el gobierno reduzca su tamaño para eficientar la administración pública, que exista una democratización de los mercados de capitales y alguna presión por parte de los gobiernos extranjeros para hacer más productiva la economía nacional.<sup>2</sup>

De las empresas que aquí nos confiere hablar son de las de orden financiero: Las Instituciones Bancarias. Estas son empresas del sector servicios y como tal, la privatización presenta una problemática específica y una dificultad de llevarla a cabo mediante una justa distribución del poder entre empresas nacionales y extranjeras. Este proceso lleva a muchas implicaciones de orden político y económico y por tal es lento y en ocasiones se han postergado las fechas de las ventas.<sup>3</sup>

Las implicaciones especiales para la privatización de la Banca deben tener una reforma detallada del sistema financiero, que presente la liberalización de las tasas de interés, el nuevo reglamento crediticio, la legislación bursátil del país, nuevas concesiones y ésto para una mejora en el manejo competitivo del sector financiero del país.<sup>4</sup>

Actualmente hay países que ya vivieron este proceso de privatización y hay algunas que aún lo están experimentando. Haremos una descripción de algunos de ellos.

Comencemos con Francia. Aquí se nacionalizó la Banca por primera vez en 1945 bajo el gobierno de Charles de Gaulle argumentando que el estado controlaría el crédito de una forma más eficaz y orientaría el ahorro nacional.<sup>5</sup> Años después, se permitió la entrada de instituciones extranjeras originando un sistema de Banca Mixta. En 1982 se nacionaliza por segunda vez estando el gobierno de Francois Mitterrand. En los primeros años de éste, se sentaron nuevos reglamentos del sistema financiero, se liberaron las tasas de interés, se modernizó del medio bursátil, se formaron grupos financieros importantes, y todo para delimitar y definir los lineamientos para los planes de la conformación de la Comunidad Económica Europea de 1992.

Hacia 1986, el Primer Ministro Jacques Chirac, de gobierno de derecha, propone la reprivatización de los bancos, comenzando con los bancos pequeños que son absorbidos por grupos financieros tanto nacionales como extranjeros. A finales de 1986, se privatiza el banco Crédit Commercial de France (C.C.F.) siendo el banco de Luxemburgo Kreditbank uno de sus mayores accionistas.<sup>6</sup>

Para 1987, se proyecta la privatización de los tres bancos más grandes de Francia: Banque Nationale de Paris (BNP), Crédit Lyonnais y Societé Générale, misma que tuvo que ser suspendida por el "crack" de los mercados financieros mundiales de 1987.<sup>7</sup>

Para las elecciones de 1988, gana el gobierno socialista y se frena el proceso de reprivatización instaurándose un lema que decía "ni privatización ni renacionalización" manteniéndose así un sistema financiero mixto y asumiéndose el poder bajo la política del "ni-ni".<sup>8</sup>

La economía francesa se encontraba en problemas para ese entonces ya que estaba sufriendo una escasez de capital por las políticas antiflacionarias. Y para abril de 1991, Françoise Mitterrand, declara que las empresas públicas pueden vender el 49% de su capital a empresas e inversionistas privados. Esto confirma que el "ni-ni" era más una situación de ambigüedad en lo que el gobierno francés quería hacer respecto al manejo de capital por parte del sector privado en lugar del público.<sup>9</sup>

De cualquier manera, actualmente el gobierno francés sigue teniendo un porcentaje de las acciones de los Bancos de Francia y hasta ahora sigue con problemas en su economía y déficit en cuentas públicas.

Una solución para ésto sería disminuir el personal que labora en las empresas para incrementar su capital, sin embargo, es un problema grave ya que Francia es uno de los países que más porcentaje de desempleados tiene, por lo que ésto le ocasionaría tener problemas de órden político y social.

Otra nación que ha pasado por esta situación de nacionalización y reprivatización es Chile.

Durante el breve gobierno socialista de Salvador Allende, se nacionalizaron todos los bancos nacionales y extranjeros que operaban en el país.<sup>10</sup>

Entre 1973 y 1974, ya con Augusto Pinochet en el poder y bajo una dictadura militar, comienza el proceso de reprivatización con la nueva ley bancaria que establece las bases para la venta de los bancos y nuevas reformas bancarias tales como la eliminación de restricciones crediticias y tasas de interés.

Entre 1975 y 1982, se terminaron de reprivatizar los bancos y aunque el país se vió en dificultades por la problemática de la caída del precio del cobre, el país se pudo equilibrar ya que el gobierno tomó bajo su protección a dos de los bancos más fuertes, Banco de Chile y Banco de Santiago, para evitar así su quiebra y sin tomar la desición de renacionalizarlos.<sup>11</sup>

Entre 1985 y 1989, fué por mucho el período más significativo para el sector financiero. Pinochet dice estar convencido de que una fuerte economía basada en el sector privado es la mejor garantía contra el gobierno marxista tal como lo era en 1973.<sup>12</sup>

Así, Chile se convertía en el primer país con toda su banca privada a excepción del Banco del Estado de Chile, y esto por meras cuestiones históricas.<sup>13</sup>

Para Marzo de 1990, sube al poder Patricio Aylwin, con un nuevo cambio de gobierno democrático que se pensó que podría cambiar la política económica. Sin embargo, siguió por la misma línea y hasta ahora sigue siendo para el exterior, una de las regiones más fuertes de latinoamerica.

En Italia, la reprivatización de la banca como tal, se llevó a cabo en el año de 1988, reduciendo la participación del gobierno de un 59% a un 25%.

El gobierno de Italia no pensaba privatizar empresas públicas ni la banca, sin embargo, lo tuvo que hacer por la postura de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.), que estableció que para 1992 los países miembros debían mantener el déficit presupuestal en un 5% del Producto Interno Bruto (P.I.B.) y quienes no lo lograsen, pasarían a ser países de segunda velocidad.<sup>14</sup>

Y como Italia, al igual que Francia, sufría un desequilibrio en sus cuentas públicas debía modificar sus medidas. Y así el 31 de Septiembre de 1991, anuncia privatizar varias de las empresas públicas para lograr mantener su déficit y llegar a formar parte de la C.E.E. como país miembro de primera.

Estas son una de las naciones más importantes que hasta ahora han llevado a cabo su proceso de reprivatización. Otros ejemplos de naciones a privatizar su banca son Portugal que comienza con esto en el año de 1984 y que se esperaba que para finales de 1991 ya estuvieran completamente privatizadas.<sup>15</sup>

Podemos hacer mención de otros países tales como: Israel, Taiwan, Venezuela, Costa Rica, El Salvador, Polonia, Holanda y otros.

Lo expuesto hasta aquí, es una síntesis de como se ha llevado a cabo la reprivatización en algunos países. Pareciera que es un tema sencillo, sin embargo aquí no se está profundizando en causas políticas ni económicas por ser cuestión de otro problema al planteado en este estudio.

Se puede concluir, que realmente hay una tendencia marcada en muchos países por privatizar la banca así como muchas empresas públicas y ésto, sin lugar a dudas, es por causas tanto políticas como económicas y la crisis mundial que se está viviendo actualmente.

México está incluido en éstos países con las mismas tendencias. Hablaremos ahora del proceso que ha vivido el país desde su nacionalización hasta su reprivatización.

## 1.2. NACIONALIZACION DE LA BANCA MEXICANA

En el presente capítulo se pretende dar al lector, un panorama general de lo que la Nacionalización de la Banca fué para México, la trayectoria que fué tomando y las causas por las que se motivó ha decretar ésta. No se trata de profundizar sobre este tema, sin embargo, si brindar un esquema general como antecedente a la reprivatización de la Banca.

Comencemos a partir del último año del sexenio del presidente de aquella época. Tenemos que apartir de este último año quizá un poco más, entre Junio de 1981 y Agosto de 1982, se dá un fuerte auge de la crisis económica, inesperado probablemente para muchos.

Para plantear mejor el desarrollo de esta crisis se ha dividido este año en dos períodos: Uno durante el segundo semestre de 1981 donde se dá un primer ajuste en la economía del país por la caída del precio del petróleo que aparentemente no peligró al desarrollo de México. Y otro, en el primer semestre de 1982, que culmina en septiembre con la nacionalización de la Banca.

Durante 1982, hubo un crecimiento de la crisis, cambios economico-políticos que ocasionaron un descontrol para el gobierno, una campaña que desestabilizara la política mexicana donde los empresarios jugaban un papel importante, una política exterior mexicana en la que se presenta un enfrentamiento con intereses de Estados Unidos, misma que se agrava con la presencia de Reagan en la Casa Blanca, haciendo que México se convierta en obstáculo para éste mismo, situación que maneja con una confrontación diplomática en el ámbito internacional y una campaña de ataque dentro del país. <sup>16</sup>

En este período, México vivió acontecimientos relevantes que finalmente llevaron a la ya mencionada nacionalización.

Interviene en el tratado del canal de Panamá que si bien ayudó mucho, no logró las aspiraciones que tenía, así mismo participó activamente en la Revolución Nicaragüense apoyando México al tratado sandinista oponiéndose a la política del centro evitando

así, que las dos grandes potencias, E.U.A. Y Rusia, no intervinieran y que se mantuvieran al margen.

Sin embargo, ésto crea nuevas responsabilidades con Reagan en el poder, lo que provoca una continua tensión cada vez mayor para el gobierno de México.

Conjuntamente con ésto, se intensifican los enfrentamientos entre el Salvador y Guatemala y en el que E.U.A. pretende intervenir. También se dan los cambios de gobierno en Venezuela y Costa Rica y con este nuevo gobierno niegan el apoyo a Nicaragua y respaldan a E.U.A. para apoyar al Salvador, convirtiéndose México<sup>17</sup> en el único obstáculo para la intervención de E.U.A. con éste.

A causa de estas razones, México tuvo muchos enfrentamientos con el gobierno de E.U.A. no queriendo ceder ante las presiones diplomáticas pero este último, aprovecha excepcionalmente las circunstancias por las que estaba pasando México con respecto a su economía nacional, para forzarlo a abandonar su estrategia de intervención.

La atención de México en Guatemala marca una pauta importante ya que es la primera vez que interviene en los asuntos internos de otro país, además de prestar millones de dólares a pesar de la crisis en la que se encontraba en ese momento el gobierno mexicano.

En estos momentos la crisis económica aumentaba, ya había una caída en los ritmos de crecimiento del producto interno bruto, un déficit en cuenta corriente en lo referente a materia prima (mayor importación que exportación, disminución en las exportaciones mexicanas) ocasionando un déficit en cuenta de capitales y por último un problema inflacionario a consecuencia de la tasa de crecimiento. Todo esto ya llevaba a México y al pueblo mexicano un desconcierto en cuanto a la economía, inversiones dentro del país y comenzaba la especulación.

Por otro lado, personas de la iniciativa privada decían que no existían indicadores de crisis, más sin embargo, también se sabe que ésto se decía por una falta de análisis de la situación que además había provocado una mayor inseguridad y que los mismos rumores son los que precipitaban la crisis.

Agravándose la balanza de pagos, habiendo una fuga de capitales mayor cada vez, ocasionando pérdidas de millones de pesos, aumento de la deuda externa, desequilibrio comercial por la misma fuga de capitales, deuda pública, mayor desempleo, tasa inflacionaria elevadísima, desigualdades económicas entre

sectores sociales muy marcadas y una crisis de liquidez financiera, empieza a reinar una gran especulación ya para estas fechas. 18

Se entiende aquí a la especulación como un "actuar con relativa certeza de ser favorecido por una variación, deliberadamente provocada, de los precios relativos". 19

Con lo anteriormente dicho la economía va perdiendo peso así como la confianza de los mexicanos y de los inversionistas extranjeros, provocando el hundimiento del país y donde en los artículos periodísticos se leía que se empezaba a manejar el término de la corrupción como factor importante de la crisis.

Para Julio de 1981 se lleva a cabo el primer programa de ajuste económico en el que se incrementa el costo de gasolina, tarifas de transportes, tarifas telefónicas, aumento en los precios de artículos alimenticios de primera necesidad. Esto se llevó a cabo con el fin de equilibrar las finanzas públicas y así poder disminuir la deuda sostenida de esos tiempos.

Para principios de 1982, ya se habían sumado diversos acontecimientos mostrando serios problemas para las finanzas del país viendo que Banco de México ya tenía pérdidas acumuladas de millones de dólares.

Este conjunto de acontecimientos llevó a México a una devaluación el día 19 de febrero de 1982, que desde 1976 no se había dado, lo que provocó un desajuste en el sector externo, un incremento en las tasas de interés y consecuentemente un agravamiento en la deuda externa.

En esta misma fecha se lleva a cabo el segundo programa de ajuste presentando los mismos puntos que en el primero. Este programa presentó un recorte del gasto público en un 3%, y una elevación de la tasa de interés. También se estableció, en este programa, no congelar las cuentas bancarias ni implantar el control de cambios.

Por su parte, el sector privado, en lo que corresponde a empresarios, comentaron que el año de 1981 había sido un buen año para la inversión y por lo mismo, el sector privado cobró aún más fuerza y donde entonces la economía dependía de los intereses privados depositándose toda la confianza en la iniciativa privada.

En Marzo de 1982, hay un incremento del salario mínimo, y un mes después, en abril del mismo año, se declara el tercer programa de ajuste que consistió en un recorte del gasto público esta vez de un 5%, así mismo, un incremento en tarifas de los bienes y servicios del sector público, un aumento en las tasas de interés y la disposición de seguir con una libertad cambiaria pero de cualquier manera no evitaría la fuga de capitales.

A principios de Abril de 1982, un miembro de Banco Nacional de México, expuso las causas del problema de la crisis en México, opinando que en éste se llevaba una política expansionista, que había que definir una lista de prioridades para dar seguimiento, una falta de control de la inflación, y sobre todo una exigencia del país para funcionar por encima de sus capacidades. <sup>20</sup>

El 5 de agosto se dá a conocer que hay una doble paridad del dólar que es el preferencial, para transacciones en el comercio exterior, y el libre, regido por la oferta y la demanda. Y un día después, el 6 de agosto se dá la segunda devaluación esta vez cambiando la paridad de 49 a 79 pesos por dólar.

Según economistas, la banca privada ocasionó la fuga de capitales ya que por medio de ésta se hacían los depósitos en el extranjero, las cuentas e inversiones que ascendían a un monto de millones de dólares a las inversiones que las compañías extranjeras habían hecho en México. Así mismo, que los banqueros fomentaban la especulación y que además no eran solidarios para con México.

Y así como único medio para evitar la fuga de capitales y para contrarrestar la fuerza perdida de la economía del país, se decreta nacionalizar la banca mexicana con base en el artículo 27 de la Constitución de 1917, mismo artículo en el que se basó Porfirio Díaz para la expropiación del petróleo. Este artículo manifiesta que todo lo que sea privado, puede pasar a ser parte del gobierno cuando la generalidad del estado así lo demande. <sup>21</sup>

Se nacionaliza la banca, pasando a ser una Sociedad Nacional de Crédito (S.N.C.), el día primero de septiembre de 1982 decretada durante el VI informe de gobierno del presidente.

De cierta manera, ya nacionalizada la banca, se manejarían más eficazmente las divisas, se programaría mejor el ahorro y el trabajo del mexicano, se haría una sindicalización de los empleados banqueros y se procuraría como meta indispensable, que la especulación no manejara la economía del país.

Estas son a grandes rasgos las causas que motivaron para convertir la Banca Privada en Sociedad de Crédito Nacional para que después de varios años pasara otra vez a manos del sector privado.

Claro que esta nacionalización ocasionó verdaderos desajustes para el sector privado y para la sociedad mexicana llevando a una desorientación en cuanto al manejo de las inversiones y también un desequilibrio en la gente.

En el siguiente capítulo daremos un panorama general de la reprivatización de la banca así como las consecuencias que han influido a nivel del sector Humano, tema que en esta tesis nos confiere.

### 1.3. REPRIVATIZACION DE LA BANCA EN MEXICO

Terminado el sexenio en el que se dió la Nacionalización de la Banca se siguieron más ó menos las mismas políticas en lo que se refiere a la administración económica y política del país. Hubo cambios de los que no haremos mención aquí por no ser relevantes para nuestro estudio, sin embargo, si podemos decir que la economía del país fue mejorando en lo concerniente a la crisis que se vivía en el país para fines del 1982. Crisis referida a las finanzas públicas ocasionando un efecto destructivo tanto físico como moral en relación a la economía del país, con una escasez de reservas, sin bancos de iniciativa privada, y perdiendo la sociedad mexicana el valor en sus ahorros.

Para 1990, así como las finanzas públicas fueron en 1982 un efecto destructivo para la economía del país, las mismas sirvieron entonces para recobrar la fuerza y mejorar la situación en México. En dicho año, la economía se vió afectada por el déficit público, la fuga de capitales y la inflación por lo que el gobierno se vió en la necesidad de nacionalizar la banca aplicando una política monetaria restrictiva para promover la participación privada y social en la economía. Esto trajo consigo, para las instituciones bancarias, una limitación como empresas comerciales provocando la formación de intermediarios financieros tales como Casas de Bolsa. <sup>22</sup>

Sin embargo, entre 1982 y 1989, hubo una mejora en la economía administrativa del país y para 1990 ya era necesario privatizar la banca para estar a la altura de la competitividad con bancos y empresas mundiales y con la entrada de instituciones bancarias a México. Y así, como parte de las reformas políticas económicas que se daban en el país en 1988, y con la tendencia a privatizar todo tipo de industrias, se dá la disposición de privatizar los bancos de México esperando que para finales de 1991 quedaran todos en manos del sector privado nuevamente.

De hecho, la reprivatización de la Banca en México se debe a los cambios que se estaban dando a nivel internacional y poder regresar a competir con la economía de mercado de los países europeos.

Claro que para poder llevar a cabo esta reprivatización bancaria había que modificar varios artículos de la Constitución, mismos que habían sido reformados por el Lic. José López Portillo para poder nacionalizar la Banca en un margen de crisis financiera adversa a México.

Por tal, el 2 de Mayo de 1990, el Presidente de la República Mexicana, Lic. Carlos Salinas de Gortari, envía un documento oficial al H. Congreso de la Unión en el que pone a consideración de los mismos, una reforma en la constitución que apoyara el sistema mixto del servicio de banca y crédito.

La propuesta hecha por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, se basó en tres aspectos fundamentales: <sup>23</sup>

- 1) Enfocar, como objetivo estatal, la atención a necesidades prioritarias tales como la sociedad, su bienestar y su productividad.
- 2) Realizar cambios en el aspecto social, económico y financiero, mismos que fueron la causa de la estatización de la Banca.
- 3) Lograr un mayor y mejor servicio de calidad en la misma.

Esta modificación de la Constitución Mexicana se creyó conveniente pues las causas que motivaron a cambiarla para la nacionalización ya no se ajustaban para estos días, por tal ya tampoco era posible que el estado concentrara a la banca únicamente. Era necesario atender las demandas de la sociedad, seguir superando la crisis y ésta era una manera de seguir lográndolo.

México ha tenido grandes avances, se ha estructurado su economía, y se está preparando para apoyar el crecimiento económico y tomar parte en la transformación mundial como un país de primera clase. <sup>24</sup>

Los artículos que fueron modificados de la Constitución Mexicana fueron el número 28 y 123. El 28 que dice que "el servicio público de banca y crédito no será objeto de concesión a particulares" y el 123 de la fracción XXXI del apartado "A" que habla de las ramas industriales y el servicio de empresas, banca y crédito. <sup>25</sup>

Sin embargo, el proceso de desincorporación tuvo ciertos obstáculos por la situación económica y política que atravesaba el país, y como dijimos anteriormente, por todo lo que implica a nivel nacional e internacional la reprivatización bancaria que no es un proceso sencillo. Uno de los obstáculos para México, fué la

inestabilidad de los mercados financieros que había a principios de 1991 y otra razón de peso, la Guerra en el Golfo Pérsico.

Aún así, el propósito seguía siendo el vender las 18 Sociedades Nacionales de Crédito para finales de 1991 y a pesar de los obstáculos, en febrero de 1991, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), dió a conocer su valuación económica, y para Marzo ya había vendidas tres de éstas. <sup>26</sup>

Así, el inicio formal de la reprivatización había comenzado, y el primer bloque de S.N.C. estaba conformada por Banpais, Banca Cremi y Multibanco Mercantil de México. <sup>27</sup>

Esto contribuyó en gran medida para la recuperación económica y la crisis por la que pasaba México en ese entonces. El proceso de reprivatización se siguió dando en el tiempo previsto y sin malbaratar los bancos a causa de la situación del país.

Para mayo del mismo año, se presenta el segundo bloque de S.N.C. compuesto por Banco Nacional de México, Banca Confía, Bancreser y Banorienté. <sup>28</sup>

Y así sucesivamente hasta llegar al quinto bloque de bancos conformado por el Banco del Atlántico, Banca Promex y Banoro.

Las empresas privadas que compraban las Instituciones Bancarias fueron en su mayoría Grupos Financieros y Casas de Bolsa. Estos ofrecieron sus propuestas de compra a la S.H.C.P., mismas que eran confidenciales.

Algunos de los Grupos Financieros que ganaron la subasta para la compra de los Bancos fueron:

Accival = Banco Nacional de México  
Inverlat = Comermex  
O.B.S.A. = Serfin  
Mexival = Banpais.

La reprivatización bancaria, entre otras cosas, contribuyó a la recuperación económica, se desarrolló primordialmente en un ajuste al control del gasto público, en llevar un sistema fiscal que fuera competitivo, en una reducción de la deuda externa como principal logro de la recuperación, una apertura comercial, recuperar las inversiones perdidas, un control de las cuentas corrientes, disminución del desliz cambiario, incremento de las reservas de Banco de México, logrando de esta manera una situación favorable tanto para el sector público como el privado.

En la década pasada, México se encontraba en un estancamiento de su economía, ahora se vé un mayor crecimiento y atención selecta a este respecto por parte del Estado y ahora la sociedad tiene una mayor participación ante este crecimiento.

Todos estos cambios han mejorado la situación en la que se encuentra México. Hay muchas cosas por hacer en el plano político, económico, social y moral, sin embargo mucho se ha buscado y logrado a base de la unión de personas y esfuerzos humanos que constituyen la sociedad mexicana.

En el tercer informe de gobierno del actual presidente de la República de México, se declara que se lucha por la modernización de un México mejor, que se está buscando un cambio nacionalista que "fortalezca la nación sin pérdida de identidad". Un cambio nacionalista que consideré aspectos sociales, económicos y políticos que permitan competir con otras naciones desarrolladas y que brinden la oportunidad de contribuir al desarrollo de nuevas técnicas y participar como un país honorable y digno.<sup>29</sup>

Ya expuesto hasta aquí un panorama general en lo referente a la Reprivatización de la Banca y sus implicaciones en materia económica, se hablará de una Institución Bancaria en particular que nos permita profundizar más en la investigación planteada en este estudio, los Recursos Humanos y sus implicaciones a nivel clima organizacional.

Las ofertas para la compra ante el comite de desincorporación bancaria de la institución bancaria a la que se hace referencia, se llevó a cabo el viernes 23 de agosto de 1991. El 26 del mismo mes, se dá a conocer quien es, como grupo financiero, quien gana la postura y de esta manera pasa a manos del sector privado una de las Instituciones Bancarias más grande del país.

Haciendo una breve reseña, la Institución Bancaria, lleva 107 años de existencia (desde 1884) y el grupo financiero que la ha adquirido tiene 20 años de vida. Este grupo financiero es considerado el líder en el sector bursátil por lo que se espera que la integración de ambas, consolide el liderazgo de la primera y fomente el desarrollo de la segunda. Esta integración es ya relevante para el desarrollo económico de México así como para el personal que labora ahí mismo. Se tiene que trabajar más para mantener ese liderazgo y mantener el mayor volumen de los recursos del sistema financiero mexicano.

Juntas estas dos instituciones seran partícipes de una transformación histórica, vivirán una nueva etapa, en la que demostrarán la calidad y profesionalismo que siempre han

caracterizado esta institución bancaria. Se mostrará el prestigio a base del esfuerzo de cada uno de los que trabajan ahora para el nuevo grupo financiero logrando un desempeño óptimo percibido en los resultados, como un compromiso compartido.

No obstante, para el cumplimiento de estos objetivos, es necesario que se consolide una estrategia que elimine los vicios del sistema bancario nacionalizado. Para ésto, es necesario que la Banca baje los costos operativos y maneje de una manera ágil su asignación de crédito y que además tomen en cuenta las demandas de los seres humanos. Es necesario que se logren las expectativas de la reprivatización ya que sino, México se encontrará con un problema más grave del que se enfrentó en el período de la nacionalización. 30

#### 1.4. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Muchas son las situaciones que se han vivido a partir de la Reprivatización de la Banca en México. Estas como ya lo hemos expuesto, son políticas, económicas, sociales, culturales. Las que aquí nos conciernen son las de índole social hablando desde un punto de vista interno. Se refiere ésto a los Recursos Humanos dentro de la institución bancaria.

Considerables han sido los cambios que se han tenido desde la reprivatización; cambios a nivel dirección, obviamente, por pasar de un sector público al privado. Empezando por los nombramientos de nuevos miembros de ésta, para conformar el nuevo comité de Dirección. Al haber cambios de Funcionarios a este nivel, surgen cambios en la administración de la Institución, sin por ello cambiar muchos de los valores de la misma, que afectan al personal desde un punto de vista psicológico. Los objetivos como nuevo grupo financiero son buscar el equilibrio y mejorar los niveles en cuanto a la orientación al cliente, lograr alta rentabilidad y buscar desarrollo del personal. Nos concierne a nosotros el último rubro. Este implica, la formación del capital humano para lograr las dos primeras. Es lograr un mejor equipo en el que el personal esté comprometido con la Institución y con sus valores sociales, profesionales y humanos brindando el mejor esfuerzo para el desempeño de sus funciones.

Se busca en cada una de las personas, una integración de valentía, serenidad y tenacidad. La primera implica correr riesgos, la segunda, resistencia a contrariedades y la última, firmeza de propósito. Esto es lo que se busca en el personal que hoy trabaja en esta institución, para lograr el éxito en todo lo que emprenda. Un éxito que dé imagen, personalidad, actitudes y comportamiento. Se busca una renovación emocional, social, espiritual física y mental.

Con estos nuevos objetivos, así como los cambios en la administración, crean en el clima organizacional de este grupo financiero, incertidumbre, temor y desconfianza. Esto por consiguiente crea estrés en el empleado, desmotivación y muchas veces propicia un bajo rendimiento laboral. Estos puntos se detallaran en los próximos capítulos y serán base de la investigación de este estudio.

Es cierto que este período de transición de la reprivatización bancaria crea temor, temor a un cambio, a lo desconocido, y claro que es comprensible; sin embargo, también es paralizante y por tal perjudicial.

Este temor es posible de enfrentarse de dos maneras: de una manera pasiva negativa y otra activa positiva. En la primera nos imposibilita a pensar, nos detiene a actuar y nos mantiene a la expectativa de como se vayan dando las cosas sin intervención propia, nos mantiene pensando en el pasado y nos obstaculiza a ver el presente. La activa nos mueve a actuar y nos brinda la posibilidad de crear y manifestar nuestras ideas, demostrando calidad aún en tiempos desconcertantes. Claro que ésto es difícil, pero posible y todos deberíamos de hacerlo en la medida de cada uno de nosotros, trabajar hoy para en un futuro ver los resultados y rendimientos del esfuerzo.

"El futuro nos angustia. El pasado nos encadena. He ahí por que el presente se nos escapa". Es frase de Gustavo Flaubert que demuestra que hay que ocuparse para construir el futuro y dejarse de preocupar de algo que quizá no pase jamás pero que hace perder el tiempo, crea estrés, desgasta y además disminuye la capacidad en el rendimiento laboral. <sup>31</sup>

Por todo lo anteriormente dicho hasta ahora, se puede uno percatar que en efecto, una transición de esta magnitud como lo es la Reprivatización de la Banca o cualquier modificación en la administración de una organización produce cambios y efectos considerables en los seres humanos. Y es por ésto que todas y cada una de las empresas deben prestar gran importancia en el departamento de Recursos Humanos para tratar la motivación de los mismos de manera especializada con el fin de tener un clima organizacional óptimo para el mejor desempeño de las funciones de los empleados.

Es importante ubicar al ser humano dentro de un contexto social-emocional y no puramente económico-material para poder entender su dinámica y ayudarlo a enfrentar los cambios que una organización presenta, trátese del cambio que sea. Hoy en día, la tarea fundamental del empresario se ha convertido en entender el proceso y las implicaciones del cambio por las que atraviesa el país y las mismas organizaciones desarrollando el papel de sujeto activo para poder asimilar éste y poderlo transmitir a su gente.

Para ésto hay que tomar en cuenta las necesidades de ellos mismos, considerando que ya no son las mismas que en décadas pasadas. Como se mencionó anteriormente, el ser humano, no sólo busca lo económico, ahora va más allá, va por una búsqueda de identidad propia, de su persona, ser alguien único e irrepetible, palabras de Victor Frankl, con iniciativa propia para aportar

cosas nuevas y construir un mundo dentro de su misma organización. Hoy, el hombre está en búsqueda de sus derechos humanos y en la necesidad de lo moral. <sup>32</sup>

Por tal, hoy los directivos de las empresas, requieren de la capacidad para ser líderes positivos y transmitir en la gente esos cambios que están ocurriendo en nuestra sociedad, para que sean asimilados y aceptados sin ninguna repercusión emocional y que por el contrario, estos cambios sean benéficos para la empresa y cada uno de sus miembros.

## **CAPITULO II**

### **LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION**

## II. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION

### 2.1. LA ORGANIZACION

Desde comienzos de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de compañía. El hombre es un ser social por naturaleza, necesita del otro para sentirse bien y tener cubiertas sus necesidades de socialización. El hombre es un animal social con una tendencia a la vida en sociedad, por tal siempre vivirá en participaciones grupales conocidas como organizaciones.<sup>33</sup>

La organización es un invento social creado para comunicarse y cumplir metas comunes. Es una empresa que brinda al hombre la manera de desarrollarse y las oportunidades de ser mejor. Crea un núcleo de libertad manejada con responsabilidad, formando grupos sociales de afecto y que son influidos por la comunidad, éste es, crea un sentimiento de afiliación a un grupo. Es un centro productivo que se dá por vocación profunda, más que por esclavitud y es vista como un modelo para la sociedad.

Dentro y fuera de una empresa existe la organización y éstas por estar conformadas por seres humanos siempre serán complejas y dinámicas. Entendemos ésta, como la "coordinación racional de varias personas para la realización de metas comunes, logrado a través de la división de trabajo y las funciones y por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".<sup>34</sup> Otros autores, la definen como "un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo".<sup>35</sup>

Las organizaciones son conformadas para luchar contra las limitaciones individuales, ya que desde comienzos de la humanidad, el hombre se dió cuenta de esto y pudo percatarse que en grupo se podía trabajar más eficazmente. La única, pero contundente limitación de las organizaciones, es la habilidad para trabajar con otros. Esto es, la dificultad de convivencia del ser humano por su complejidad. Este aspecto será analizado más adelante.<sup>36</sup>

La empresa es una invención humana, es un instrumento diseñado por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades a la vez que satisface las de los demás.

Se considera una identidad productiva en la que intervienen capital y trabajo y en la que siempre se obtienen rendimientos y utilidades y que por lo mismo se considera una empresa de servicio en la que se obtienen dos finalidades principales que son de tipo económico externo e interno. <sup>37</sup>

Consideramos capital a todos aquellos bienes materiales que obtienen su mayor productividad a través del trabajo humano, y debe de ser ahorrada al máximo por la empresa, creando esta cultura en la organización. <sup>38</sup>

El trabajo es el factor vital en una empresa para generar la productividad del capital. Sin éste, no habría movimiento alguno. En general el trabajo humano, no es considerado con la importancia que debía ser, porque poca atención y sensibilidad se le ha tenido. Esto es, el aspecto humano interno, es decir, los valores humanos, habían sido poco atendidos hasta hace varias décadas. Ahora se ha preocupado la escuela de psicología y sociología, por entender un poco más al hombre, puntualizando que el trabajador, además de ganar dinero, lo que necesita es ser reconocido plenamente como una persona humana con sus limitaciones, tomándose en cuenta y que pueda desarrollar sus facultades a partir de una adecuada motivación. Es tiempo ahora de revalorizar la importancia del papel hombre que trabaja en las empresas.

Ahora bien, existen las empresas privadas y las públicas. Las privadas son consideradas como aquellas que tienen aportaciones considerablemente importantes tanto en el aspecto económico y humano y que son imprescindibles para el crecimiento integral y sostenido de las naciones y de la misma empresa. <sup>39</sup>

La empresa privada se considera generadora de mayor eficiencia y productividad que una pública, además de generar mayor capacidad de empleos que una empresa pública.

Una empresa privada está conformado por un núcleo indivisible de inversionistas, dirigentes y trabajadores y son consideradas como parte muy importante de la vida socioeconómica a nivel internacional así como en la distribución de bienes y servicios. Esta es una parte de su responsabilidad, la parte económica, pero otra muy importante es la social y es en referencia a los empleados, que aparentemente se interesan por dar una capacitación y crecimiento a la gente. Buscan un cambio en el

trabajo, un proceso tecnológico para el crecimiento económico buscando la satisfacción de su empleado.

Por el contrario, existe la empresa pública y que es considerada más deficiente que la otra por las siguientes razones. <sup>40</sup>

- Los altos directivos por lo general son nombrados por cuestiones políticas.

- La administración está más bien conformada por una creencia burocrática (posteriormente, hablaremos sobre el término y que es aplicable a este enunciado).

- Existen las presiones sindicales que en su gran mayoría, los dirigentes están obligados a ceder ante las oposiciones de los trabajadores.

Las empresas públicas no promueven el desarrollo del hombre ni su capacitación. Sus objetivos son meramente cumplir con lo mínimo indispensable para satisfacer los servicios que ofrecen, aunque sin ser tan relevante la eficiencia con que se haga.

Por tal motivo, ni el personal está motivado, ni se cuenta con la actualización de la tecnología con la que va el crecimiento externo real.

En la empresa privada, este proceso tecnológico es clave, sin embargo, crea una ambivalencia ya que requiere de reajustes y voluntad por parte de la gente que trabaja en la misma, así como de una buena capacitación para la aceptación del proceso de cambio.

No obstante, la empresa privada tiene el reto social de crear y diseñar métodos que permitan el desarrollo del trabajo del hombre y el compromiso de preparar a su gente al mutante cambio tan acelerado que se vive dentro y fuera de las empresas.

#### CLASES DE ORGANIZACION

Por sus características las organizaciones se pueden dividir en formales que son las que están diseñadas por un organigrama y las informales que son las relaciones interpersonales que todos tienen. Estas dos clases de organizaciones se dan en todas las empresas.

Las organizaciones formales se crean y se modifican a nivel gerencial según las necesidades de la empresa, aumento de planta de personal y la rotación de empleados. Tienen una estructura bien definida, una jerarquía de objetivos, están planeadas, llevan cierto orden y suelen ser inflexibles.<sup>41</sup> Algunas de estas organizaciones son rígidas por lo que puede existir una tendencia al conflicto, a la frustración y llevar al personal a tener poca permanencia porque hay empresas que por su estructura dan pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Las informales varían muchísimo porque van de acuerdo a las relaciones interpersonales. Se van formando grupos y subgrupos dentro de la organización según sexo, edad, principios y costumbres entre otras. Pero también varían según los cambios que se vayan presentando en la misma institución y como los vaya percibiendo el personal según la comunicación que se tenga. Estas están debilmente organizadas, son flexibles y espontáneas, no tienen bien delimitados sus objetivos y su estructura no está bien definida.<sup>42</sup>

También existen las Organizaciones primarias y las secundarias. Las primarias consideran un involucramiento emocional completo y las secundarias una compenetración de tipo contractual y racional. Ambas se dan en las empresas aunque por lo general destacan las secundarias.<sup>43</sup>

#### ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

La organización es un sistema multivariado con cuatro variables interrelacionadas entre sí y que al modificarse una, afecta necesariamente a las demás. Estas son la tarea, que caracteriza el giro de la empresa; el aspecto tecnológico, como instrumentos técnicos; la estructura, que incluyen los sistemas de comunicación, de autoridad y flujo de trabajo, y por último, la gente en general.<sup>44</sup>

Sabemos que estas variables pueden ocasionar conflictos entre sí, como lo es el que siempre ha habido entre la tecnología y la humanidad. Estas dos variables siempre han crecido desigualmente, no hay un empate en su desarrollo por lo que hay conflictos entre ellas y una lucha por ir a la par. Pero es importante que para que haya un cambio favorable en toda organización, se dé la aceptación de las ideas humanas ya que éstas son las que realmente producen el cambio y por esto muchas veces las innovaciones técnicas no son aplicables por no considerar el lado humano de las empresas.

Existe un elemento básico en las organizaciones y es la interacción de personas en la organización. El éxito siempre dependerá de la calidad de las interacciones de sus miembros. Existen varias clases de interacción: las individuales, las de individuo y organización, entre organizaciones, y organización con el ambiente total. Estas interacciones son una condición necesaria para conformar la misma, sin éstas no existe organización y por lo tanto son la pauta de la eficiencia y de la calidad de la empresa.

Los elementos de trabajo de una organización son:

- Recursos Humanos.- Son las personas en sí que van a producir las interacciones entre ellos y las organizaciones.
- Recursos no Humanos.- Que conforman los recursos materiales y de los que se basa el recurso humano para llevar a cabo su tarea.
- Recursos Conceptuales.- Que son aquellos que poseen las personas y que son las pautas de liderazgo y supervisión que crean una influencia positiva en los subordinados.<sup>45</sup>

Chris Argyris, un estudioso de la Psicología Industrial, plantea que una organización siempre considera tres aspectos para su buen funcionamiento:<sup>46</sup>

- El logro de sus objetivos
- El mantenimiento del sistema interno
- Y su adaptación al medio externo

Todas las organizaciones deben tener objetivos para tener metas que alcanzar. Estos varían según el giro de la empresa, tamaño, y clase de organización. Pero hablando de una generalidad los objetivos se establecen de acuerdo a tres perspectivas generales:<sup>47</sup>

- Al nivel ambiental: Este considera aspectos externos y su interacción con éste para competir con las demás organizaciones.
- Al nivel organizacional: Según lo que ésta esté buscando basándose en sus expectativas de producción.
- Al nivel individual: Para satisfacer adecuadamente las necesidades del individuo a través del trabajo para así lograr a su vez, el beneficio para la empresa.

En las organizaciones, un elemento muy importante es, la comunicación. Esta se define como "la transmisión precisa de informaciones afectada por sentimientos, actitudes y personalidad".<sup>48</sup> Keith Davis la define como el "proceso de

pasar información y comprensión de una persona a otras".<sup>49</sup> La comunicación es un factor importante para la eficiencia en el trabajo y desempeño de la gente y forzosamente para que exista ésta, deben haber dos personas, un emisor que es quien envía el mensaje y un receptor que es quien lo recibe.

Básicamente, el proceso de la comunicación está conformado por 5 elementos:<sup>50</sup>

- Un emisor que es quien emite el mensaje.
- un codificador que es un equipo que une la fuente al canal.
- un canal como transporte que lleva el mensaje.
- un receptor que es el equipo entre el canal y el destino.
- el destino propiamente que es quien recibe el mensaje, a quien se le es enviado.

La comunicación, así como las organizaciones, también puede ser informal y formal. La primera es lo cotidianamente conocido como "chisme" y la formal son las actividades propias de la empresa que comprenden las juntas, conferencias de trabajo, mensajes directos de jefe a subordinado o viceversa.

En este proceso de comunicación siempre existirá un factor externo indeseable que perturba la transmisión en el mensaje y que se le conoce comúnmente como ruido.<sup>51</sup>

Existen también factores internos o barreras que influyen en este proceso y que son obstáculos para una buena comunicación. Estos pueden ser: las variaciones perceptivas, diferencias de sensibilidad, variables de personalidad, motivación, intereses, credibilidad de la fuente y la habilidad de cada uno para comunicarse y transmitir lo que se quiere.<sup>52</sup>

El problema en la comunicación radica en cada uno de los que trabajan en la empresa, ya que cada quien asume lo dicho como lo entendiende según su experiencia de vida. Esta influye en el comportamiento humano y es el punto de mayores conflictos y mal entendidos. Por tal, cada jefe o persona, al expresar su pensamiento, debe de ser claro, concreto y no confundir a su gente para que la información sea lo mas clara posible y no haya problema en el momento de ejecutar la tarea. Es verdad que es difícil expresar y transmitir lo que verdaderamente uno piensa, por tal es necesario que un jefe no sólo debe ser un erudito en su materia, sino que debe de ser una persona íntegra con capacidad de palabra, entendimiento, liderazgo positivo y capaz de dar a su gente una retroalimentación en sus pláticas. De aquí vienen gran parte de los problemas de las relaciones interpersonales en las organizaciones, ya que un jefe debe estar capacitado para dirigir comprender, ayudar y motivar a sus

subordinados, no unicamente pensar en el rendimiento de una tasa ó las inversiones que sus clientes tienen con él.

De aquí, que la comunicación sea una parte importante en las industrias para lograr la interacción de la supervisión con el subordinado y mejorar la realización de sus tareas. <sup>53</sup> Para lograr maximizar la comunicación hay que abrir más canales, que haya menos filtraciones y provocar una mayor retroalimentación. Así, la validez de la información será mayor y la identificación con los métodos de la organización será más intensa, habrá mayor cohesión grupal por lo tanto una mayor identificación y un mayor respaldo grupal, una mayor libertad del individuo de expresarse. Además la comunicación, la motivación y la percepción, están íntimamente interrelacionadas por lo que no pueden ser ajenas a la industria. Es importante considerar la comunicación con los empleados y directores. Las juntas con los mismos, la intervención diaria y se logrará de la empresa algo exitoso.

Todo esta situación organizacional se ha investigado mucho para lograr que las relaciones laborales sean lo mas armónico posible y lograr un ambiente digno de trabajo y un alto rendimiento laboral.

Las organizaciones como estructuradas y esquematizadas que son, y que además cuentan con un programa a seguir, se ven muchas veces limitadas puesto que sus elementos de trabajo son seres humanos y no máquinas. Por tanto siempre hay imprevistos que no pueden ser contemplados en la empresa, tal es el caso de la Reprivatización de la Banca y los efectos que ésta pueda tener en los Recursos Humanos y para estos casos siempre se debe dar una atención especializada que mantenga motivado al personal de la misma además de mantener una comunicación estrecha informando sobre los acontecimientos mas significativos que se deriven de la misma.

Para que una Organización mantenga su integridad en todo momento, debe de mantener el sistema interno y a la vez coordinar el lado humano. Esto es, debe de haber una reciprocidad entre las metas institucionales y los empleados de la empresa. Por otro lado debe existir una adaptabilidad entre el medio ambiente exterior al que debe moldear. Lo anterior se refiere a la búsqueda de equilibrio entre las necesidades del individuo y de la organización pero que muchas veces no se logra por darse un orden social conocido como burocracia.

La burocracia es un organización de tipo piramidal, en la que domina la planeación y pensamientos de la organización donde se limita al personal de una manera racional, dejando que trabaje dentro de un marco de referencia establecido y sin modificaciones para no rebasar modelos de conducta previamente preescritos en los perfiles de puesto y que siempre debe de ir enfocado a los

intereses de la empresa y pocas veces cubriendo las expectativas internas del empleado. <sup>54</sup>

Varias personalidades han tocado el tema de la burocracia, resumiéndola como:

- una división del trabajo, basada en la especialización funcional,
- jerarquía de autoridad bien definida,
- sistema de reglas que incluyen derechos y deberes,
- impersonalidad de las relaciones interpersonales,
- un sistema de procedimientos que se ocupe de las situaciones de trabajo y
- ascensos y selección basados en la competencia técnica.

Al respecto, Warren Bennis, dice que "el modelo de la máquina burocrática que Weber bosquejó surgió como una reacción contra la subyugación personal, el nepotismo, la crueldad y los juicios caprichosos que durante los primeros días de la Revolución Industrial pasaban por ser prácticas administrativas. <sup>55</sup>

Por lo anteriormente definido, se considera que la burocracia no es el estado ideal para lograr el mejor desempeño del trabajo ni desarrollar las capacidades y potencialidad humano, además de que no puede solucionar el problema entre las metas individuales y las de la organización.

La motivación que más impulsa a trabajar viene del reconocimiento del logro individual y el sentimiento del incremento de la responsabilidad y toma de decisiones. Al parecer, este tipo de situaciones no pueden prosperar en un ambiente burocrático. Para un gerente se hace difícil poder dar opiniones y juicios personales ya que tiene que seguir a detalle un marco de referencia de trabajo en cuanto a un sistema impuesto y como la autoridad que tienen es más por su puesto que por sus características personales, se inclinan más por seguir el patrón de conducta establecido y de ésta manera la capacidad de ingenio e iniciativa está ciertamente limitada.

Por tal, no se le dá a los trabajadores la oportunidad de desarrollarse en su trabajo y todos se desempeñan de igual forma, y no hay manera de dar reconocimientos ni tampoco castigos. Esto hace pensar en un decremento en la posibilidad de estar motivado para el trabajo y un incremento en la rigidez y complejidad de la burocracia.

Ahora bien, con todos los cambios de crecimiento y desarrollo tan acelerados que se estan presentando en esta sociedad, es necesario que las organizaciones dejen a un lado la burocracia

como ha sido definida aquí, para estar al nivel de la competencia de otras empresas transnacionales y a nivel internacional. Hay que crecer organizacionalmente junto con el desarrollo económico para poder ocupar un lugar en el mercado competitivo.

Hoy en el ambiente se está presentando un ámbito de interdependencia entre empresas ya que éstas buscan entre sí información que complementa sus necesidades puesto que cada una tiene su propio giro, hay una competencia turbulenta, no constante, esto es, no es periódica y rítmica y existen la tendencia de acabar con las pequeñas empresas, para dominar el mercado, las de mayor magnitud.

A nivel población, se busca la explotación cerebral, una ampliación y difusión intelectual que dé supervivencia a la empresa y que haga frente a la competencia. Se requiere de gente altamente preparada y capacitada. Peter Drucker dice "sociedad educada" por el nivel de estudios y la preparación que día a día cada vez buscan más los profesionistas. Se necesitan profesionales para áreas especializadas, a la gente con preparación técnica ó a nivel secundaria, la suple la computadora y a un menor costo. Se requiere de gente que maneje los sistemas computarizados, no que éstos manejen a la gente. <sup>56</sup>

Los valores que se manifiestan en un trabajo son cada vez más racionales, de compromiso intelectual, cada vez la gente trabaja más y con más calidad; el trabajo es más absorbente, así el hombre llega a su realización y a su vez cumple con las metas institucionales, cuestión que se vería limitada en un clima organizacional donde dominará la burocracia. La relación de amistades va en función de los compañeros de trabajo y se manifiesta mas autonomía, participación e interes en las pautas de trabajo.

Las tareas y metas de la empresa cada vez son más complicadas, más técnicas y menos programadas, se basan en el poder intelectual. Los ejecutivos en una organización buscan resolver el conflicto entre sus necesidades y valores profesionales y las necesidades de la misma.

Todo esto, es una visión de lo que las organizaciones hoy en día buscan. Estan a la vanguardia del crecimiento acelerado de la sociedad, los cambios repentinos, el avance tecnológico. Para todo esto, las organizaciones deben estar preparadas para satisfacer las necesidades cambiantes de sus empleados, deben saberlos motivar para lograr su permanencia, buscar la satisfacción intrínseca de los mismos en la realización de la tarea diaria y promover la identificación de los participantes con su profesión. También deben de motivar a su gente en lo referente a la adaptapación al cambio ya que en este proceso se

sufren presiones y ambigüedades causantes de estrés, y que como se mencionó anteriormente, producen cambios motivacionales que repercuten en el desempeño de sus actividades. Estos cambios equivalen a un proceso de educación y madurez que debe ser aprendido a través del tiempo y la experiencia y que como organización empresarial se tiene la obligación de preparar al personal para estos cambios.

Cabe mencionar, que cualquier cambio en la política administrativa de la organización que sea, repercute en los aspectos conductuales mencionados en el párrafo anterior, y por tal el departamento de recursos humanos y capacitación, así como todos los altos ejecutivos y miembros de dirección que tienen gente a su cargo, deben de responsabilizarse de ellos para evitar en la medida de lo posible, un impacto tan directo como puede serlo este acontecimiento de la transición. Se entiende que cada persona debe contribuir a su propio desarrollo, pero es deber de la empresa fomentar éste, comunicando y transmitiendo los aspectos que tengan que ver con ellos para infundirles confianza y motivación para seguir cumpliendo con los objetivos de la institución que son captar la mayor cantidad de negocios, brindar la mejor atención al cliente y tener en el ambiente propicio al mejor equipo de trabajo.

#### EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

Está por demás mencionar, que los Recursos Humanos en la empresa son la parte mas importante, la parte vital de la misma. El elemento humano es un recurso indispensable e inestimable en la organización. Pero aunque así lo sea, poco se sabe con exactitud aún a lo largo de muchas investigaciones. Sociólogos y Psicólogos mucho han explorado en el campo de las industrias observando datos relevantes para sus estudios, pero es tan difícil concluir sobre el comportamiento de los mismos que se siguen llevando investigaciones profundas con la esperanza de algún día llegar a formular leyes que dejen de ser sólo teorías. Para llegar a este punto, todavía queda mucho por hacer e investigar, el ser humano es único y sin importar el campo en el que sea estudiado es verdaderamente difícil, no importando si es en el clima organizacional de una institución que es donde por lo general no se presentan patologías severas, pero por el simple hecho de ser personas se vuelve delicado.

El Ser Humano es complejo por naturaleza y además variable y distinto de sus semejantes en cuanto a su propia estructura de complejidad. Además diferente en relación al tiempo y al espacio en el que está actuando. Por tal, es de suma dificultad el generalizar conceptos sobre su comportamiento.

Dentro de una organización hay un sin número de variables en las que el hombre se ve envuelto y éstas no son siempre cooperativas y satisfactorias, sino más bien de tensión y de conflicto sustentado en lo dicho en el párrafo anterior. Etzioni Amitai habla de un problema que se presenta en todas las organizaciones y lo nombra "dilema organizacional" en el que dice que se vive rodeado de tensiones inevitables que aunque pueden ser reducidas éstas no son eliminadas. <sup>57</sup>

Estas tensiones se dan entre el personal y la organización, la disciplina y la autonomía, las relaciones formales y las informales, y un rubro básico, entre la racionalidad y la irracionalidad. Este último punto es primordial para comenzar con un diseño organizacional en el que uno de sus objetivos debe ser buscar el equilibrio para la vida, la sociedad y la tecnología moderna.

Por tal, una Organización siempre debe de contemplar y unificar tanto las metas organizacionales como las individuales, aunque a este respecto Argyris dice que de primera instancia, éstas no son compatibles y que para un buen funcionamiento de la misma, debe existir este diseño de integración entre organización e individuo que contemple las metas de ambos. <sup>58</sup> Para crear este diseño es indispensable buscar la interdependencia que logre la ayuda mutua para conseguir los objetivos de la institución.

Harry Levinson habla de una interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprocidad en el que el hombre participa activamente en la medida en que se le retribuya de igual ó mayor manera a lo que él dá. A ésto, Levinson lo denominó "Contrato Psicológico". <sup>59</sup>

Sin embargo, por la importancia de cada ser humano, es deber de cada empresa conocer lo más esencial de cada uno de sus integrantes para saber cuales son sus limitaciones y necesidades y buscar el desarrollo humano ya que en el mundo de hoy, cada día cobra mayor fuerza la importancia del trabajo y por tal hay un incremento de competitividad de esfuerzos entre ellos mismos para lograr la satisfacción personal en el trabajo como una necesidad social.

Existen factores externos e internos que influyen en el individuo en la organización. Los externos son: los compañeros, presiones del superior, condiciones ambientales, programas de entrenamiento y desarrollo, demandas familiares, cambios en la tecnología, sistemas personales. Algunos internos pueden ser: Los estados de energía interna conocidos como la motivación, percepción, capacidad de aprendizaje, emociones y valores. <sup>60</sup>

Estos factores son diferentes en cada persona y por tal hacen compleja una situación laboral ya que hay muchas discrepancias en opiniones y resulta complicado mantener una armonía en el trabajo. Pero se trata de manejar esto para lograr en lo que cabe, una disciplina laboral con objetivos y políticas definidas así como establecimiento de reglas para una mejor convivencia.

Thompson y Van Houten entienden al hombre como un ser transaccional, con un comportamiento dirigido hacia un objetivo y que mantiene un sistema abierto.<sup>61</sup> Un ser transaccional, refiriéndose a un ser proactivo, es decir, que anticipa los cambios que ocurren en su medio ambiente y provocándolos él mismo, buscando posibles soluciones para éstos. Se fija metas que lo lleven al logro de sus objetivos para lo que emplea un gran esfuerzo con el fin de dominar las situaciones. Y un sistema abierto en el que interrelaciona sus metas personales con el medio interno y externo buscando una integridad de su ambiente.

En este sentido los empleados tienen una relación de dependencia con la empresa que los lleva a formar una necesidad de seguridad y pertenencia a un grupo lo que tiene una importancia considerable. Cuando una persona depende emocionalmente de su trabajo y crea vínculos estrechos llegando a formar parte importante de la empresa, y surge repentinamente una inestabilidad en ésta, como la Reprivatización de la Banca, va a provocar una inseguridad laboral que irá en proporción a la magnitud del vínculo que se haya creado.

Esta inestabilidad laboral puede ser efecto de cambios impredecibles en la administración de políticas, y ser afectada por favoritismos, actos arbitrarios gerenciales, pautas de conducta que la inseguridad fomente respecto a la continuidad en el empleo y esto por consiguiente, provocará estrés, sin importar el nivel jerárquico de que se trate.

Aquí es donde la Administración de Recursos Humanos debe intervenir para motivar al personal y hacerlo sentir realmente como lo que es: el aspecto más importante de una organización o empresa, trátase del giro que sea.

Una manera de intervenir y difundir el ánimo en la organización es a través de la seguridad que los subordinados adquieren de sus supervisores. Los últimos deben hacer sentir que su gente es distinta y mejor que otras personas y que el individuo, como parte de la organización es igual de importante que ésta.

Debe de propagar la tenacidad y el bienestar dentro de la compañía difundiendo el ánimo de la organización, promoviendo el compañerismo y un espíritu de solidaridad, otorgando productos

innovadores para el personal tales como planes de carrera, nuevos proyectos según el área de negocio de la que se trate, programas y cursos. También manifestando una apertura al cambio, al desarrollo y crecimiento. <sup>62</sup>

Abarcando lo anterior, un jefe puede estar seguro de que sus subordinados van a estar orgullosos y dispuestos a seguirlo. Y también puede considerar que es un líder positivo. Siempre manifestará un esquema claro de su objetivo principal, una autoaceptación de lo que dice, llevándolo a la práctica y su meta principal será hacer bien el trabajo.

Este líder positivo, consecuentemente, debe de tener carisma, palabra de origen griego que significa favor o gracia, y que se caracteriza por una fuerza interna muy personal que tienen aquellos individuos capaces de infundir confianza y fidelidad en miles de personas. <sup>63</sup>

Contribuyendo a ésto, es necesario mantener a la gente a la par del crecimiento de la sociedad. Es difícil ir al ritmo pero hoy en día es un factor muy importante para la lucha de la supervivencia, que por ningún motivo se debe pasar por alto.

Se consideran dos tipos de comportamiento o perfiles humanos dentro de una organización, el primero, la disposición de la persona hacia los otros, hacia sí mismo (su egoísmo) <sup>64</sup> y el segundo, la manera de afrontar su trabajo según la idea que se haya formado de sí mismo. Estos dos estilos de personas se denominan Primus y Secundus. <sup>65</sup>

Describiendo a Primus, tenemos que es una persona en la búsqueda de la adquisición de lo suyo, excluyendo o minimizando a los otros, busca su crecimiento manteniendo a los demás detrás de sí o bien logrando que le sirvan, obteniendo así un brillo personal. Está fijado en la etapa de la adquisición de lo que no tiene y por ser siempre algo material es difícil compartirlo por ser cuantitativo ya que lo material al compartirse se acaba.

Por otro lado, la personalidad de Secundus se caracteriza por la búsqueda de compartir lo que sí tiene, es una disposición de entrega y de manera espiritual, cualitativa, y por tal sí comparte. Está en disposición de dar a los otros lo que les corresponde, aunque siempre estando ellos en primer lugar. Su manera de crecimiento, es a través de hacer que los demás crezcan, logrando que los otros trabajen en sus actividades para él dedicarse a otras nuevas. Se interesa por el logro personal justo, de acuerdo a objetivos y su cumplimiento, busca calificar a su gente para recompensarla y reconocerle su méritos.

En realidad lo que se busca es que Primus se incline hacia Secundus para que tome conciencia de la magnitud espiritual, propiciando un espacio social adecuado para trabajar, logrando un equilibrio para que la organización sea exitosa, que tenga un clima agradable y que la productividad de la empresa busque su mayor rendimiento cada día.

## 2. 2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Conociendo lo complejo que es el ser humano y lo difícil que son las relaciones interpersonales en los grupos, es necesario que para una buena integración, equipo de trabajo y logro de objetivos de la institución, exista dentro de la empresa, un departamento de administración de los Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos como tal, busca la integración y coordinación de los recursos organizacionales, los humanos y los materiales, para el logro de los objetivos comunes, de una manera eficaz y eficiente.<sup>66</sup> Se encarga de planear, organizar promover el desarrollo, coordinar y controlar las técnicas institucionales para impulsar al desempeño eficiente del personal. Debe ser flexible y adaptable ya que debe modificar sus lineamientos según las alteraciones organizacionales y los cambios en el ambiente exterior. Además, al tratar con los recursos humanos, debe de ser lo más individual posible y específica. Esta administración no sólo se enfoca a los seres humanos, esta interrelacionada con varios niveles que son el individual, refiriéndose a la cantidad y calidad de los mismos, grupal, departamental, organizacional y al ambiente.

El controlar estos niveles resulta difícil, sin embargo, es un trabajo necesario en las empresas ya que es muy importante mantener al personal en las organizaciones en un clima de trabajo acorde con su forma de vida y experiencias para que se desarrolle de la mejor manera posible, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud favorable y positiva.<sup>67</sup>

Hay diferentes puntos de vista para entender la administración del personal, y es según la orientación y la ciencia que lo plantea. Por tal hay tres filosofías para el entendimiento de ésta y son:<sup>68</sup>

1) Teoría de la Organización: El hombre es un ser irracional y se ajusta al ambiente según la ocasión. Están bien organizados, logran la eficiencia y tienen actitudes agradables en el trabajo.

2) Teoría de la Ingeniería Industrial: Toma al ser humano como un ser mecánico y su única motivación es de tipo económico y lo único relevante son los planes de incentivos para lograr el mejor y mayor desarrollo de la organización.

3) Teoría de las Ciencias Conductuales: Se refiere a las situaciones intrínsecas de los individuos, actitudes y clima organizacional. Es decir, enfocar la atención a los valores humanos y necesidades motivacionales para lograr la eficiencia en la organización.

Estas tres teorías se siguen experimentando en las industrias y han arrojado resultados favorables para el conocimiento y manejo de las organizaciones, sin embargo, aunque la última de éstas ha tenido la dificultad para ser probada científicamente, es la que más fuerza ha cobrado, y en la Administración de Recursos Humanos la que más perspectiva tiene, ya que toma a la motivación, como elemento básico a considerar en la filosofía futura de la administración.

Y por lo anterior, aunque se considere la definición de hombre complejo, la teoría más válida sería la tercera ya que las primeras limitan al ser humano comparándolo con una máquina y argumentando que la única motivación es el salario, que si bien es una motivación básica, no es decisiva ni la única para que el ser humano cubra sus necesidades de autorrealización.

#### OBJETIVOS DE LA A.R.H.

Tomando cualquier teoría de las mencionadas anteriormente, siempre hay un lineamiento en cuanto a los objetivos que se persiguen con la Administración del Personal y éstos los podemos resumir en los siguientes: <sup>69</sup>

- a) Crear mantener y desarrollar un equipo de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones favorables para el desarrollo y satisfacción de los Recursos Humanos.
- c) Lograr la efectividad y eficacia a través de los recursos humanos disponibles con que cuenta la empresa.

Los Recursos Humanos con los que cuenta la empresa, deben estar organizados de manera que estén bien distribuidas y delimitadas las funciones de cada uno y además estar estructurados de acuerdo a áreas y departamentos. Cabe aclarar que esta estructura depende del tamaño, cantidad de empleados, divisiones, jerarquías. En las organizaciones pequeñas, no es necesario delimitar funciones pues todos los integrantes pueden colaborar en varias áreas por la cercanía de los departamentos y la facilidad de intervenir unos con otros, por tener el conocimiento de lo que pasa tanto en un

lado como en el otro. En las organizaciones grandes, es de suma importancia tener bien delimitadas y definir las funciones de cada quien para que se puedan lograr los objetivos. Aquí los departamentos son áreas especializadas, por lo que sería difícil intervenir por la falta de conocimiento del área en la que no se trabaja, aparte de que por la cantidad de trabajo y tensiones, no es posible, aparte de que los diferentes departamentos están segmentados y distribuidos de tal forma que cada uno tiene un espacio específico. Claro que en una organización todas las áreas están interrelacionadas, pues se necesita información de aquellas para generar la suya propia.

En el caso del departamento de Recursos Humanos, por ser un área de servicio de toda la organización, es necesaria su interrelación y comunicación constante con todas las demás áreas.

El departamento de Recursos Humanos en la estructura organizacional, puede estar ubicado de diferentes maneras. Puede estar descentralizado, que es cuando la línea <sup>70</sup> está lejos del departamento de recursos humanos. Puede estar centralizada, cuando está directamente con la línea. Estar a nivel decisorio al igual que las demás direcciones, a nivel ejecutivo, dependiendo de una dirección, ó bien, a nivel staff, recibiendo órdenes y reportando a la presidencia de la Organización.

El lugar del departamento en la estructura, dependerá de la decisión de la presidencia, según sus objetivos, conocimiento e importancia que se le dé a esta área. Por lo general tienen prioridad y se presta mayor atención e importancia a todas las demás áreas y menor a Recursos Humanos. Sin embargo, es el área que provee a la organización los elementos humanos de trabajo y por tal debe ser considerada como parte vital de cualquier organización.

#### FUNCIONES DE LA A.R.H.

Es ésta una de las funciones del área de Recursos Humanos: La responsabilidad de línea y la función de staff. Es responsable de asesorar y prestar sus servicios a través de un proceso que implica la provisión de la gente, su aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Por lo mismo, se presta a que haya conflictos entre las demás áreas y recursos humanos, pues no siempre los candidatos presentados son los más adecuados y la línea discute ésto con el departamento, mismo que muchas veces no es culpable de que la gente presentada no haya sido la más apropiada, ya que se conoce el perfil del puesto, más no la necesidad del jefe que solicita al candidato. Por tal es necesario que el representante de recursos humanos esté en

contacto directo con la línea para así satisfacer adecuadamente las necesidades de éste.

Las funciones propiamente de la Administración de Recursos Humanos son las siguientes. - <sup>71</sup>

- Reclutamiento y Selección: Es la provisión del personal a través de la investigación del mercado para lograr los objetivos organizacionales y a su vez que el hombre satisfaga los personales a través de las instituciones.

- Planeación: Es el análisis y descripción de puestos, diseño de la estructura organizacional, evaluación del desempeño, movimientos del personal.

- Capacitación: Es brindar un entrenamiento para ampliar el alcance en las industrias. Dar las herramientas y habilidades para un mayor aprendizaje y comprensión del puesto y por lo tanto lograr un mejor desempeño. <sup>72</sup>

- Sueldos y Salarios: Llevar la administración y estructura de salarios equitativos y justos en la organización. El sueldo es el beneficio que la empresa dá a sus miembros por su tiempo y esfuerzo dedicado. Es un intercambio de derechos y responsabilidades entre dueño y empleado. <sup>73</sup>

- Seguridad e Higiene: Son dos variables interrelacionadas para mantener la salud, minimizar los accidentes y disminuir el riesgo en el trabajo, para proteger la integridad física y mental del empleado. <sup>74</sup>

Estas funciones se logran a base de la integración del departamento en sí con las diferentes áreas de la organización.

Es necesario estar al día de las necesidades de la línea pues es la razón de existir de este departamento en la institución. Y para que realmente se logre una excelencia administrativa es necesario contemplar aspectos que muchas veces se dejan de lado por sólo poner atención en aquellos de índole productivo. Thomas J. Peters en un artículo sobre la organización habla de varias características indispensables para obtener la mayor satisfacción y el mejor rendimiento laboral partiendo de una excelencia para la administración. Estas son las siguientes: <sup>75</sup>

- Estar en contacto directo con las áreas (línea) para percibir la acción de éstos y detectar sus carencias y necesidades.

- Contar con un grupo reducido de ejecutivos y consejeros para que la toma de decisiones sea lo más definido posible, sin ambigüedades y que no interfieran más de las personas necesarias para tomar la última decisión.

- Los ejecutivos deben tener un contacto muy estrecho con los clientes para poder satisfacer con oportunidad y calidad sus necesidades y así lograr una mayor productividad para la empresa a través de los mismos empleados.

- Fomentar a través de las aptitudes empresariales de los ejecutivos, una autonomía operativa, que lleve a la búsqueda de la superación personal así como de la misma empresa.

- Ejercer desde la dirección hasta empleados de línea, presión sobre un elemento que sea clave en la empresa, según sea el giro de la misma. Pueden ser varios factores dependiendo de la magnitud de la empresa.

- Hacer énfasis en que la gente realice sus actividades en función de lo que se conoce y hace mejor, para motivar al personal.

- Mostrar, a la vez de una dirección rígida, una holgada que implique la interiorización de una responsabilidad con libertad propia para que la gente desempeñe mejor sus labores, bajo un ambiente acorde a las inquietudes de la gente, que tanto se han manifestado hasta ahora por tanto cambio como el que se está presentando en éstos últimos años.

Estos cambios han provocado que haya un gran interés por parte de las empresas por crear un clima de trabajo agradable para el ser humano y como consecuencia, la administración del personal, es un área que ha cobrado mucha fuerza <sup>76</sup> en la actualidad. Algunos factores que han provocado esto son:

- La insatisfacción y una nueva fuerza de trabajo en donde hay más gente preparada, por lo tanto la demanda de gente universitaria disminuye y ocasiona que ésta encuentre trabajos en los que se solicite menor preparación de la que se tiene y obviamente ésto causa frustración y desmotivación en la gente.

- Nuevos estilos de vida en donde ya no sólo se busca un empleo sino que eligen un estilo de vida y carrera que hay que adaptar a los intereses del trabajador.

- Cambio en los valores, lo que hace difícil manejar y motivar al personal a través de un buen manejo del Desarrollo Organizacional.

- Existe la necesidad de mejorar el desempeño laboral para tener mayor productividad por medio de un adecuado manejo del personal pues se considera la productividad como el problema y al personal como una parte decisiva de la solución.

Hoy, la meta de la Administración de Recursos Humanos es aplicar los enunciados anteriormente mencionados, aplicar técnicas que

motiven al personal, satisfacer sus necesidades, y crear un clima agradable de trabajo.

Se debe administrar el cambio y preparar a los individuos a través de una recapacitación. Para administrar este cambio, es indispensable crear una creciente conciencia de la importancia de brindar una calidad de vida de trabajo, creando una nueva orientación para la empresa y fomentando la visión en los empleados sobre la justicia de la administración y el clima organizacional adecuado para lograr una comunicación eficiente.

Para que se logre un cambio positivo y con bases sólidas, es necesario empezar por capacitar a niveles jerárquicos superiores en todos los aspectos para que ellos entiendan muchas de las actitudes de los empleados y sepan responder a sus limitaciones e incapacidades. Conociendo estas limitaciones, capacitar a todo el elemento humano logrando los objetivos de la empresa y del individuo, lograr la productividad y mejorar la Calidad de Vida de Trabajo alcanzando la efectividad organizacional. <sup>77</sup>

Se define la calidad de vida de trabajo como "la medida en que los empleados pueden satisfacer sus necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización" <sup>78</sup> Argyris fué quien sentó las bases para definir lo anterior y empezó por preocuparse por la salud emocional de los empleados, su satisfacción personal y su autorrealización, y manifestó que para lograr ésto, era necesario que tuvieran mayor libertad de expresión.

Por último, un aspecto importante a considerar para el cambio, es en referencia a la modificación de énfasis en la representación grupal de los sindicatos en leyes y políticas que se centren en los derechos de los trabajadores individualmente. <sup>79</sup>

### 2.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el siglo XIX, la teoría que se sustentaba del hombre de negocios y economía, era importantísima para que éste estuviera motivado para el trabajo. Con grandes cambios en la estructura de la sociedad y su sofisticado crecimiento han hecho disminuir el interés por dicha teoría. Claro está que el interés económico jamás será obsoleto, pues es necesario para el poder adquisitivo, sin embargo, hoy se pueden buscar diferentes medios para motivar a la gente en las organizaciones. Este es uno de los objetivos que los directores de empresas deben considerar para una planeación del Desarrollo Organizacional y tratar a su gente como seres humanos que son. El juicio convencional sobre esto, dice que los trabajadores que están sometidos por su empleo tienen un rendimiento laboral pobre, salen del trabajo puntualmente a la hora determinada y están propensos a enfermedades y desajustes mentales. Por tal el Desarrollo Organizacional es una actividad compleja que debe enfocar su atención en los trabajadores como seres humanos individuales con necesidades y motivos mucho más complejos que los económicos como lo era anteriormente.

El ser humano busca de atención individualizada, de tomar decisiones y de ser tratado como ser humano con aspectos que lo diferencien de los demás. <sup>80</sup>

#### CONCEPTO

El cambio organizacional es un proceso actual básico a seguir a la brevedad. Desde la segunda Guerra Mundial ha habido condiciones de crisis que imponían un rápido cambio y a partir de fines de la década de los 50's las actividades de colaboración han crecido en variedad, profundidad, ámbito y duración. La persistencia y elaboración de éstas sugieren una necesidad sentida en el mundo contemporáneo, "la continua presencia en el ambiente social de un cambio más rápido surgido de las innovaciones tecnológicas y adelantos científicos, creando más altos órdenes de complejidad e interdependencia y un nivel de incertidumbre más alto que antes. Esto plantea nuevos problemas de adaptación para los individuos y para las organizaciones. Deben encontrarse nuevas actitudes, valores, es necesario que se

renueven las viejas organizaciones: crear y probar nuevas formas de organización y comportamiento. <sup>81</sup>

Hay una creciente necesidad de las industrias por lograr un cambio en el ambiente, desarrollar formas de organización, climas y valores distintos más allá de patrones burocráticos.

Entendemos que este cambio lleva un proceso largo, aproximadamente de 4 años pero aún así todas las investigaciones hechas en Estados Unidos y Gran Bretaña han tenido éxito y logros dando un enfoque a la gente, más que a la producción.

Antes de seguir adelante, es importante mencionar que en los últimos cien años, se ha incrementado una enfermedad en nuestra sociedad y la fuente principal de ésta es la relación entre la gente y su trabajo. Esto se puede observar en la búsqueda de actividades ociosas para absorber la mayor parte de sus energías. Indudablemente, como ya dijimos, la cura de este mal social, es posible propiciando cálidas relaciones interpersonales a través de un entrenamiento en relaciones humanas, en intentos para hacer el contexto de trabajo más agradable otorgando condiciones placenteras de trabajo y otros beneficios y también haciendo que la gente participe activamente en el proceso de grupos y en discusiones para hacerlo sentir parte de la organización.

Son muy importantes los momentos en los que la gente ha tenido oportunidades de alcanzar y lograr sus metas a lo largo de la carrera de su trabajo y aparentemente, el crecimiento en el nivel jerárquico y la responsabilidad de cada uno para con su trabajo es aún lo más satisfactorio que le puede suceder a alguien en nuestra sociedad. Esto reafirma lo importante que es el sentirse parte de un grupo, tener reconocimiento social, antes que lo material, y nuestra actual sociedad lo puede estar olvidando.

El crecimiento de la organización social y la disparidad entre la ideología oficial y la vida de la civilización actual provoca innumerables malestares sociales.

Una es la alineación entre el individuo y el grupo del que forma parte. Esto es, la condición del individuo de tener grandes ideales y sentido de ética que está comprometido a cumplir en su vida diaria. Pero que al llevarlos a la práctica y al confrontarse con la realidad del mundo en que vive, el resultado es un sentimiento de no fundamentación en sus ideales y por lo tanto un distanciamiento entre la gente. Otro aspecto que también puede contribuir con esto, es el tamaño y complejidad de nuestra ciudad por el tiempo que toma para desplazarse a cualquier lugar.

Por otro lado, un aspecto que reduce considerablemente el significado de la relación entre la gente es el cambio en la manera en que las actividades sociales son coordinadas y dirigidas.

En nuestra urbanizada ciudad están regidas por la ley burocrática y ésto hace más difícil la situación entre el jefe y sus seguidores, ya que el resultado del ejercicio de la autoridad, pocas veces está basado en un juicio personal, más bien, es impuesto por esta ley burocrática. <sup>82</sup>

Es básico y urgente lograr el cambio y humanizar gente ya que vivimos inmersos en un mundo que nos presenta cambios constantes en todos los aspectos, niveles, situaciones, lugares. Un mundo moderno caracterizado por un constante cambio y que requiere de la adaptación del ser humano como condición básica de supervivencia para soportarlos. Es la década de los 90's y hay cosas, acciones y personas que parecen no encuadrar en esta nueva época llena de cambios. <sup>83</sup>

En todos las organizaciones siempre nos encontraremos con cambios, en donde están involucradas las personas, están en continuo conocimiento, cambian de un departamento a otro, salen de la empresa, entran otros nuevos, cambian de puestos, se desarrollan, modifican su conducta, aprenden nuevos esquemas, crean necesidades más avanzadas, se establecen nuevos objetivos y se modifican los ya existentes. <sup>84</sup>

Hay un desarrollo tecnológico, un crecimiento de la población, problemas nuevos. Y esto también hace cambiar a los individuos, cambiar sus necesidades, sus intereses, se crean nuevos objetivos, las actitudes son otras, modificando el comportamiento del individuo en las organizaciones y por énde, éstas deben contar con un área especializada que prevea estos cambios y prepare a la gente a aceptarlos.

## FUNCIONES

Dentro de las organizaciones se habla de desarrollo organizacional refiriéndose a una visión genérica, macroscópica y sistemática en la que están contemplados todos los individuos de la organización, su comportamiento y adaptación a la misma. <sup>85</sup>

El área del Desarrollo Organizacional es nueva y poco se ha definido al respecto. Está basado en la conducta, comportamiento y actitudes del individuo y está constituida para lograr una

eficacia a mediano y largo plazo. Es una técnica que busca, a través de un proceso de cambio, la eficacia y bienestar organizacional para garantizar el crecimiento de la empresa y sus participantes.<sup>86</sup> Cada organización establece sus propios métodos y estrategias según la empresa de la que se trate y el personal que en ésta labore para asesorar e impulsar al cambio y a nuevos retos con una perspectiva cada vez más amplia ya que la situación actual tan cambiante y avanzada así lo requiere. Una empresa es un sistema compuesto por elementos tecnológicos, sociales y estructurales que están continuamente interactuando, modificándose y dependiendo unos de otros y que a su vez están influidos por el medio ambiente en donde está ubicada la empresa.<sup>87</sup> Pero ésta sólo trata de tomar lo que le beneficie para realizar los procesos óptimos para la organización y se logra sólo por la interacción de los elementos de la misma y por el trabajo de ser humano organizado.

El desarrollo organizacional permite que el trabajo esté mejor llevado, combinando eficazmente el trabajo intelectual y el físico para el mejor rendimiento en las actividades, prepara a su gente para adaptarlos a los procesos de cambios que la sociedad presenta y a afrontarlos con capacidad y sin problemas.

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

Warren Bernis habla de un sistema orgánico característico del enfoque de desarrollo organizacional opuesto al tradicional,<sup>88</sup> que permite hacer conciencia en los empleados dentro de una organización social conformada por relaciones entre sí en donde existe la confianza y la creencia recíproca. Hay una participación y una responsabilidad compartida y siempre se busca la solución de problemas a través de la negociación positiva y no el buscar culpables del problema. Se busca el dinamismo del recurso humano, mejorar su desempeño y satisfacer las necesidades individuales y organizacionales buscando el equilibrio entre ambas y el medio ambiente, un cambio de la cultura organizacional. Esto significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores determinados para cada organización,<sup>89</sup> así cada una tiene sus propias cualidades y cultura.

Además, que están íntimamente ligadas con el clima organizacional de una empresa ya que ésta involucra al ambiente interno entre los individuos de la organización además de las propiedades motivacionales. Una definición propia de clima organizacional "es la cualidad y propiedad del ambiente interno que es percibida ó experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento."<sup>90</sup>

Como mencionamos, el desarrollo organizacional, prepara y dá respuesta al individuo para afrontar el cambio que actualmente estamos viviendo en todos los aspectos y que influye en todas nuestras actuaciones.

El proceso de cambio organizacional se inicia con un proceso de fuerzas de la organización tanto internas como externas. Las externas, son los cambios en el ambiente, en la tecnología, economía y lo social, que hacen que la misma organización se vea en la necesidad de cambiar. Estos cambios externos a su vez, influyen en la necesidad de crear un cambio a nivel interno y que debe ser planeado para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se lleve a cabo con el mínimo de perturbación, desequilibrio organizacional y comportamiento dentro de éstas. Las fuerzas internas que crean la necesidad de cambio, provienen de la tensión de los componentes de la misma que se puede ver en las actividades, rendimiento laboral y sentimientos tales como irritación, miedo y sentimientos de pertenencia al grupo. <sup>91</sup>

Además todo ser humano, aunque siempre con resistencia al cambio, también se adapta por el hecho de lograr su sobrevivencia y ésto contemplado tanto fuera como dentro de la empresa.

#### PAPEL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN CAMBIOS ADMINISTRATIVOS DE LAS EMPRESAS

La gente se adapta al cambio tanto externo, provocado por el medio ambiente, como interno, como consecuencia de lo aprehendido por el exterior. Aquí entraría ya la complejidad del ser humano, la inseguridad, así como las demandas de cada quien.

Bria Kleiman, plantea cinco aspectos a tomar en cuenta para manejar un cambio organizacional: <sup>92</sup>

- El sistema sociotécnico, considerando las expectativas, metas y futuro de cada uno.
- El acercamiento contingencial considerando aspectos internos y externos de la empresa, el número de elementos de la misma y su constante interacción.
- La estructura, considerada como la organización gráfica de la empresa.
- Un proceso consultivo que considere técnicas, puntos y valores de la empresa y del individuo, edificando una cultura organizacional propia que beneficie altamente las dos partes.

Hace mención de un punto importante en referencia a lo anterior, considerando que los directores encargados de esta área, no deben de ser muy directos y agresivos para la obtención de información de su gente así como tampoco tomar como verdad lo que ellos mismos demanden, sino enfocarse a la observación para detectar aquellos puntos ciegos que a primera vista parecen estar escondidos, pero que afectan sensiblemente a la organización. <sup>93</sup>

Se ha dicho que todos estos cambios, la organización y los individuos que la conforman, deben de adaptarse como manera de sobrevivencia, y lograr que se den los menores conflictos posibles ante éste. Se debe planear una estrategia empezando por definir los objetivos del cambio. El mismo Robert Shirley propone cinco objetivos necesarios a contemplar y son los siguientes: <sup>94</sup>

- **Objetivos Estratégicos.**- Se refiere a la modificación en la organización propiciando una nueva imágen, contemplándola como un todo y tomando al ambiente externo como factor principal para basar el cambio.

- **Objetivos Tecnológicos.**- Engloba todos los aspectos físicos y materia prima para desarrollar la producción.

- **Objetivos Estructurales.**- Este se refiere a un nivel organizacional interno en cuanto a distribución de cargos, funciones, comunicación, supervisión, autoridad y decisiones. Son los objetivos planeados para diseñar la forma como se quiere que la gente trabaje.

- **Objetivos Comportamentales.**- Se enfoca a aquellos aspectos referentes al ser humano tales como valores, actividades, las relaciones interpersonales, el comportamiento grupal, con el fin de lograr que la organización tenga una cultura y clima de trabajo adecuado para satisfacer las necesidades del individuo.

- **Objetivos de Desarrollo.**- Es la elaboración de planes técnicos y programas para plantear los procedimientos motivacionales de trabajo para así satisfacer las necesidades estratégicas de la organización y la calidad humana de los individuos.

Los objetivos más importantes para el desarrollo organizacional son los estructurales y los comportamentales ya que son los que satisfacen las necesidades de los individuos y toman en cuenta su complejidad estructural. Además, el hombre es la materia prima de las organizaciones que hacen posible la producción, por lo tanto se debe considerar una atención especial a éstos.

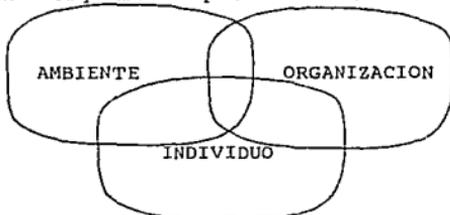
Las empresas se ven en la necesidad de llevar a cabo un desarrollo organizacional y esto se puede observar cuando en la institución se presentan la necesidad de cambio en la motivación

de las fuerzas de trabajo, de adaptación a nuevos ambientes, de mejorar el clima laboral y cambiar la cultura organizacional. <sup>95</sup>

Los beneficios que ofrece este desarrollo son:

- El mejoramiento en la estructura y función organizativa.
- La fluidez en los sistemas de comunicación.
- La colaboración entre individuos y grupos.
- El aumento de responsabilidad tanto de jefes como de empleados.
- Desarrollar el potencial de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Fomentar la creatividad.
- Mejorar el ambiente de trabajo.
- Permitir que la organización se adapte mejor a cualquier situación cambiante.

Ahora bien, para que se logren estos objetivos es necesario que exista la interacción entre ambiente, organización e individuo. En el siguiente esquema se aprecia claramente lo anterior.



Una vez que la organización se interrelaciona con su ambiente, que percibe los cambios y se adapta a ellos, distribuye al individuo la información brindando armas para estar preparado a afrontar los cambios, de manera que cubra las necesidades y expectativas de las empresas así como del mismo individuo.

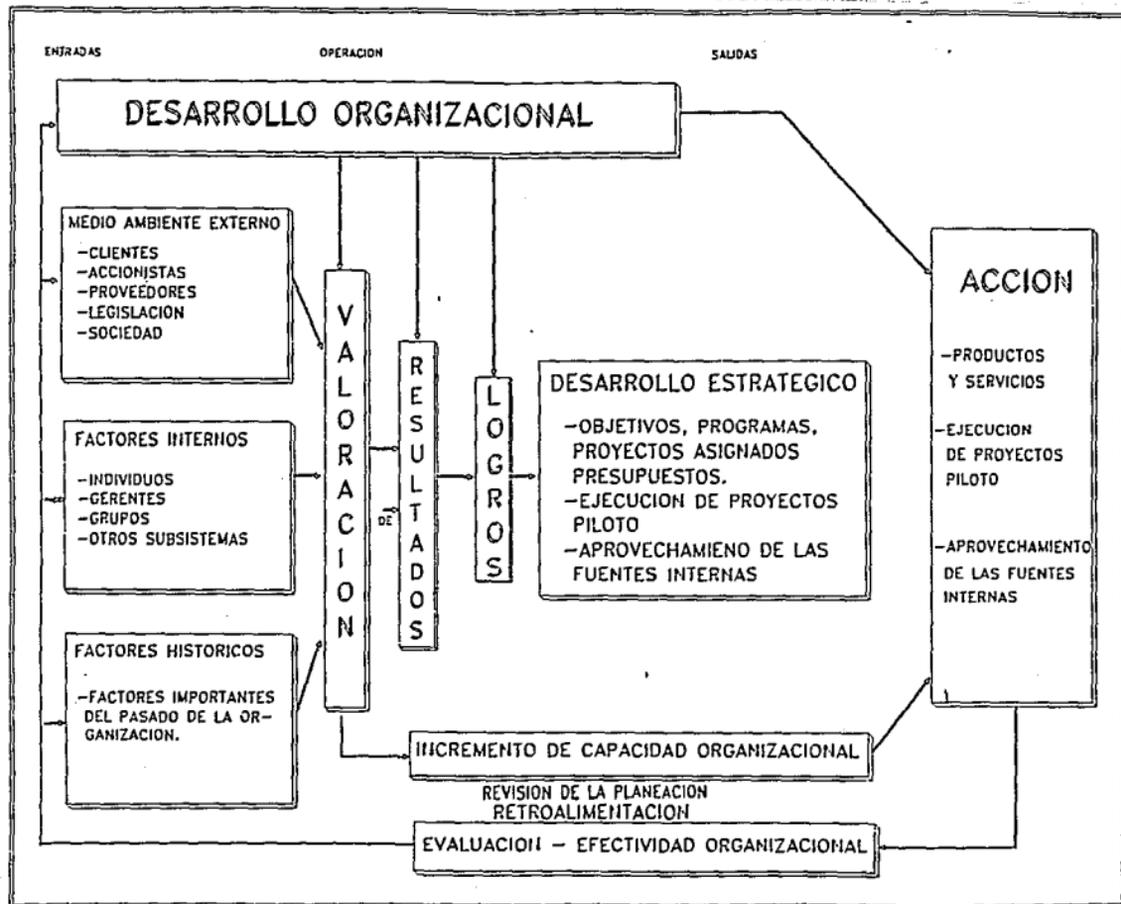
Esta distribución de la información sobre cambios externos y la manera en como la misma organización le dé seguimiento, creará en el individuo un sentimiento de pertenencia al grupo que lo motivará y estimulará a desempeñarse y desarrollarse mejor y consecuentemente cubrirá los objetivos de la organización.

Esta es una manera de ver el Desarrollo Organizacional como un método sistémico abierto que enlaza las fuerzas externas con las internas para ver a la organización, como un todo que no puede ser independiente de su medio para funcionar integralmente. Por tal, es muy difícil llegar a concluir sobre estudios en la organización cuando sólo contemplan la parte interna de ésta. Este enfoque sistémico es una teoría reciente para estudiar el comportamiento y administración en las instituciones donde se plantea que todos los cambios externos a la empresa, de la índole

que sea, afectan inténsamente a la organización en un continuum en donde ambas partes se influyen mutuamente. Para este enfoque, "no hay nada absoluto, todo es relativo" dependiendo del tiempo y espacio en el que se encuentre. <sup>96</sup>

Es importante señalar que un programa de Desarrollo Organizacional exige un seguimiento para el logro de sus objetivos y que necesariamente deben llevarse ciertos pasos para adquirir el cambio que se pretende con la menor perturbación posible. En primer lugar, se debe dar la detección de necesidades, explorando la situación de la empresa, una recopilación de datos para conocer su estado actual, un contrato que establezca un acuerdo para realizar el cambio, una planeación del mismo definiendo estrategias y programas específicos, la ejecución del plan en sí, un control del mismo verificando que se estén llevando a cabo los puntos planteados y por último, la evaluación que arroja los cambios obtenidos en la organización. <sup>97</sup>

Para explicar mejor este párrafo, en la siguiente página se presenta un plan de secuencia de Desarrollo Organizacional que toda empresa debe manejar para alcanzar la productividad y calidad humana requerida en nuestra actual sociedad. <sup>98</sup>



## 2.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El tema que vamos a tratar en este capítulo, la evaluación del desempeño, se deriva de una función de la Administración de los Recursos Humanos, y es necesaria para conocer la trayectoria del personal en sus puestos, el entendimiento que se tiene de éste y ya con la evaluación, partir para hacer un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.

### QUE ES LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico y continuo para estimar el valor y la excelencia, cualidades y status del personal. Es un sistema de apreciación del rendimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, y sirve como herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa. <sup>99</sup>

La evaluación del desempeño se define como "Un medio para obtener datos e información que sean registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones." <sup>100</sup>

Para Stolz, la evaluación del desempeño es eficaz siempre y cuando se base en los resultados de la actividad del hombre y no en sus características de personalidad. <sup>101</sup>

Se ha considerado como una actividad necesaria de la Administración de Recursos Humanos en tanto que sirve para detectar los problemas de supervisión de personal, buscar la integración del individuo con la empresa, ayudar a conocer el potencial del empleado, y de acuerdo a esto, encontrar la manera de motivarlo.

Esta evaluación debe programarse entre la línea y el departamento de Recursos Humanos, pero el jefe directo es quien debe de evaluar a su gente por conocer mejor el desempeño del empleado y

sus limitaciones. Ya después entra la función de staff de Recursos Humanos que es la que cuenta con el conocimiento especializado para desarrollar el plan sistemático de evaluación del desempeño. Esto es, el jefe aplica la evaluación al empleado y la transfiere al departamento de recursos humanos para que ellos analicen los resultados y así, junto con el jefe se establezca un plan de acción de acuerdo a los mismos resultados.

## OBJETIVOS

Considerando la actividad tan necesaria que es la evaluación del desempeño, se han formulado los siguientes objetivos para esta tarea:

- Conocer el potencial para la determinación de la aplicación en el puesto.
- Permitir al departamento de Recursos Humanos, ser un recurso básico de la organización para hacer un plan formal de acción según la administración organizacional.
- Brindar oportunidades de crecimiento en relación a los objetivos de la organización y del mismo individuo.

Para que la evaluación del desempeño cubra sus objetivos es necesario que los beneficios sean programados a corto, mediano y largo plazo. Es decir, que la evaluación sea periódica y que los resultados estén brindando herramientas y una retroalimentación a la persona para que conozca su potencial y que lo vaya desarrollando de acuerdo a objetivos y metas que él mismo se vaya planteando.

También debe ofrecer beneficios a tres entidades:

- Al jefe: Para que el trabajo se desarrolle con más calidad, que logre un mejor desempeño del subordinado, y que exista una mayor comunicación.
- Al subordinado: Obtener una promoción en base a sus avances y al conocimiento de las expectativas del jefe según su desempeño. Obtener un entrenamiento y/o capacitación, y un compromiso de superación en base a la autocrítica y la autoevaluación.
- A la empresa: Estimula la productividad en la empresa como contribución de cada empleado, ayuda a seleccionar a los empleados para una promoción y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

## METODOS

Existen diferentes métodos para la evaluación del desempeño. Son múltiples y variados en cuanto a su presentación, la manera de evaluarse, las prioridades involucradas y la mecánica que se sigue en sí. Además depende de la organización que se trate, su nivel y el tamaño entre otras.

Por lo general, cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación y cada una se basa en sus circunstancias internas, necesidades, objetivos y cultura organizacional. Sin embargo, hay métodos que sirven como base para la evaluación del desempeño mismos que han sido diseñados por los investigadores de las organizaciones y que han puesto en práctica para conocer su eficiencia y credibilidad en las empresas.

Por su naturaleza los métodos se pueden dividir en:

1. **Objetivos:** Que son los que no requieren de la aplicación de un sistema previamente elaborado y se basan única y exclusivamente en la objetividad de los hechos.

- El Ausentismo
- La Productividad

2. **Subjetivos:** Que sí requieren de un diseño pre-elaborado para su aplicación y conocimiento.

- Escalas Gráficas
- Escogencia Forzada
- Investigación de Campo
- Incidentes críticos, entre otros.

Las escalas gráficas se refieren a la elaboración de un formulario de doble entrada, vertical y horizontal. Es decir, enlista varias características y un rango de desempeño para cada una. Es el más sencillo y popular. <sup>102</sup>

La escogencia forzada son frases descriptivas de determinadas alternativas, de dos tipos de desempeño individual y la respuesta debe ser entre positivo o negativo.

La investigación de campo se refiere a una entrevista con el puesto inmediato superior y en el que existe una retroalimentación.

Y los incidentes críticos que se refiere a los éxitos y/o fracasos del empleado. Cada superior observa y registra las actitudes más significativas del desempeño de cada uno para posteriormente, tener una plática con él y una revisión en momentos predeterminados. <sup>103</sup>

De cualquier manera, tratése del método de evaluación subjetiva que sea, siempre es limitado ya que hay una dificultad en la recolección de la información y en el análisis de la misma y ésto se puede deber a una falla administrativa de los objetivos organizacionales. <sup>104</sup> Algo que se debe tomar muy en cuenta para llevar a cabo la evaluación del desempeño, es tener bien definido que puesto se evalúa teniendo como base una descripción de puesto del mismo. A partir de ésto, evaluar el desempeño y dar la retroalimentación. <sup>105</sup>

Una forma importante para evaluar el desempeño y a la vez motivar al empleado, es a través de la técnica de Administración por Objetivos (A.P.O.), "que comprende la fijación de metas específicas y evaluables con cada empleado y posteriormente hacer una revisión periódica de los progresos logrados". <sup>106</sup> Con esta técnica logramos conocer el desempeño de los empleados. La motivación viene después de las revisiones periódicas y de acuerdo a los progresos logrados, con una promoción, incentivo o bono. Sino es así, el beneficio de la evaluación del desempeño es para la empresa y no conjuntamente organización/individuo que es lo que se busca con el nuevo modelo organizacional, no ignorar el factor Ser Humano.

### **CAPITULO III**

#### **MOTIVACION**

### III. MOTIVACION

#### 3.1. CONCEPTOS BASICOS

Hemos hablado de la importancia del Ser Humano en la organización y su interacción. Ahora corresponde en este capítulo tratar el tema de la Motivación y su importancia en la estructura organizacional como factor básico para comprender el comportamiento humano en el sector empresa.

De manera genérica, empezamos por describir motivo que es cualquier circunstancia que impulse al hombre a actuar de cierta forma o que lleva a generar un comportamiento específico.<sup>107</sup> Este impulso puede ser interno que es el raciocinio o experiencias del individuo, o externo, refiriéndose al ambiente. Para Lawrence y Lorsch motivos son "los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso al dominar su ambiente"<sup>108</sup>

El motivar a los empleados puede ser sencillo pero a la vez complejo porque al ser estos impulsos inconscientes e individuales hay que encontrar lo que cada uno desea y colocarlo como una posible recompensa. He aquí la complejidad, cada ser humano es diferente pero cuando las metas de una organización están bien definidas, resulta más fácil unificar el criterio de las necesidades de los empleados dentro de la empresa.<sup>109</sup>

Toda conducta orientada hacia una meta es una motivación. Esta se refiere a como se suscita una conducta, con que energía se recibe, se sostiene y se dirige y la reacción subjetiva que influye en todo lo anterior como un factor importante.<sup>110</sup>

Es el conjunto de elementos que impulsan el actuar del individuo, en el que interviene el esfuerzo, como la energía que invierte una persona para realizar una tarea, y la capacidad, que son la destreza y las aptitudes como producto de la inteligencia.

La motivación tiene que ver con el desempeño laboral, la comunicación y liderazgo para lograr la satisfacción que es la

gratificación por haber experimentado ciertas actividades y recompensas misma que muchas veces se utilizan para analizar los resultados en los empleados. <sup>111</sup>

Cuando un empleado está motivado, el desempeño en su trabajo por lo general resultará mejor. Se puede motivar al personal a través de la capacitación por medio de recompensas, ya sea intrínsecas ó extrínsecas, niveles de aspiración y antecedentes personales.

### 3.2. CLASES DE MOTIVACION

Dentro de la organización, las personas están regidas por un proceso motivacional que va en función de las deficiencias en la satisfacción de necesidades, a la búsqueda de medios para la satisfacción de éstas, y en la misma deficiencia de éstas, revaluadas por el mismo empleado, en recompensas y castigos. <sup>112</sup>

A grandes rasgos, existen dos clases de motivación, las internas que son los motivos intrínsecos del ser humano que lo impulsan a actuar de determinada manera, y los incentivos que son estímulos que provienen del exterior y que de alguna manera refuerzan el motivo interno del individuo. <sup>113</sup>

Abraham Maslow dice que todo ser humano es inicialmente motivado por las necesidades básicas. Cuando éstas se cubren, dejan de motivar y él mismo empieza a buscar otro tipo de necesidades de un nivel superior. Cuando se llega a este nivel la fuerza que impulsa a actuar es una Metamotivación, un valor del Ser para satisfacer las urgencias de este nivel y que son las metanecesidades. <sup>114</sup> Podemos citar un ejemplo al respecto: Para un empleado que gana lo suficiente según sus expectativas, el dinero deja de ser motivador y buscará la manera de mantenerse motivado experimentando la necesidad de desarrollarse y progresar. A esto le podemos llamar Metamotivación.

Cabe aclarar, que no sucede en todos los casos, pues en las organizaciones no se cuenta con los cálculos exactos ni suficientes para medir científicamente ésto y tener un cien por ciento de confiabilidad.

### 3.3. TEORIAS MOTIVACIONALES

Todo ser humano tiene la necesidad de autorrealizarse, es el potencial humano que todo ser tiene dentro de sí. La

autorrealización para Maslow, es cuando se vive una experiencia cumbre que puede ser cualquier acto que brinde excelencia y verdadera satisfacción y plenitud. Un sentimiento de fuerza, seguridad, libertad y completo control de sí mismo.<sup>115</sup>

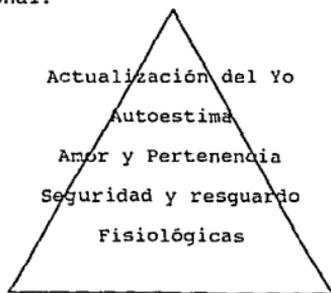
Para entender la teoría de Abraham Maslow es necesario conocer lo que un individuo es para él: un todo integrado, organizado en donde la motivación abarca a todo el ser humano en su totalidad.<sup>116</sup>

Toda la vida el hombre está deseando, es un animal volitivo, que nunca alcanza su satisfacción plena, sólo por espacios reducidos de tiempo, y que al satisfacer un deseo, surge uno nuevo. Esto es, cuando las necesidades fisiológicas quedan satisfechas, surgen las de seguridad y así sucesivamente, cada quien según su experiencia de vida. Alguien que difícilmente satisface sus necesidades de hambre no pasará al siguiente nivel ó pasará pero regresando al primer nivel y por lo tanto su segundo nivel pasará fragmentado.

Para Maslow, el hombre es motivado por sus necesidades básicas y psíquicas constituyendo estas últimas la naturaleza interna de la especie humana, es decir, los aspectos intrínsecos de la motivación humana. La no satisfacción de éstas necesidades causa síntomas patológicos en el individuo y por el contrario, la satisfacción, crea personalidades sanas psicológica y biológicamente.<sup>117</sup>

Estas necesidades están interrelacionadas entre sí, y unas pueden substituir a otras por periodos breves de tiempo, por ejemplo la gente cuando tiene hambre, puede fumar y por un tiempo puede estar satisfecha su necesidad de hambre.

Antes de seguir adelante, es necesario exponer la pirámide de necesidades que Abraham Maslow propone para el entendimiento de su Teoría Motivacional.<sup>118</sup>



A continuación explicaremos las necesidades de Maslow:

Fisiológicas.- Son las de supervivencia física: alimento, agua, sexo, sueño, oxígeno, refugio y reposo.

Seguridad y Resguardo.- Sentir la libertad de actuar internamente y tener una estabilidad. Cuando ésto no sucede, el adulto se vuelve muy inseguro .

Amor y Pertenencia.- Son los lazos de afecto y de un lugar en el grupo, buscan ser comprendidos y aceptados por alguien.

Autoestima.- Es la estimación y respeto por parte de los demás que crean confianza, autonomía y libertad así como prestigio, reconocimiento, aceptación, status, aprecio.

Actualización del Yo.- (Realización Personal) Es llegar a ser tanto como se pueda. Es el crecimiento, desarrollo, utilización del potencial. Es una necesidad de urgencia del desarrollo, es decir, los valores del ser o metanecesidades. Estas sólo se presentan cuando las básicas ya han sido satisfechas. Es una motivación superior que como se mencionó anteriormente es llamada Metamotivación y se presenta para llegar a la Autorrealización. Estos valores del ser humano son: <sup>119</sup>

Totalidad  
Perfección  
Completar  
Justicia  
Vivacidad  
Riqueza  
Simplicidad  
Belleza  
Bondad  
Originalidad  
Facilidad  
Recreación  
Autosuficiencia  
Verdad  
Honestidad  
Realidad

En relación a las necesidades de Maslow y para tener un punto de partida para motivar al personal, hay que considerar el siguiente esquema. <sup>120</sup>

Un Adulto Joven ( 28 a 35 años ) ha satisfecho:

El 85 % de sus necesidades fisiológicas,

el 70 % de sus necesidades de seguridad,

el 50 % de sus necesidades de pertenencia social y de amor,  
el 40 % de su estima,  
el 10 % de su realización personal.

Por lo tanto, para tener éxito en la estrategia de motivación, es necesario enfocar la atención a la necesidad de estima y realización personal pues son las que para esta edad menos cubiertas están. <sup>121</sup>

Aunque hay casos en los que el progreso del ser humano y su relación con la motivación, más que depender de la satisfacción de necesidades de la categoría más baja, depende del conocimiento que se tenga de los cambios en las deficiencias causantes de estas necesidades. Esto es, conocer cuales son las necesidades ha cubrir, y las causas que las provocan según el momento por el que esté pasando el individuo y su desarrollo a lo largo de la vida.

Hay muchos psicólogos que han hecho sus teorías motivacionales en base a sus estudios e investigaciones. Entre ellos tenemos a Clayton P. Alderfer, Frederick Herzberg, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris y Mc Clelland entre otros. A continuación, haremos mención de sus teorías interrelacionando unas con otras, sus similitudes y sus diferencias.

La Teoría de Alderfer, habla de las necesidades de Existencia, de Relación y Progreso. Es conocida como la teoría ERG. Esta fué examinada con empleados bancarios y concluye que la satisfacción de necesidades es una elaboración global, es decir, un todo gestáltico y que el estado general del organismo es mayor a la suma de sus partes. <sup>122</sup>

Haciendo una interrelación con la Teoría Masloviana, las necesidades fisiológicas de éste, son paralelas a las de Existencia de Alderfer. Y la necesidad social y de estima, corresponden a las de Relaciones y Progreso. A este respecto, se dice que la Teoría de Alderfer es más completa que la de Maslow ya que el primero trata al Ser Humano como un todo estructurado y que además es más aplicable a industrias. <sup>123</sup>

Se considera que la teoría de Maslow no es aplicable a empleados en ámbitos organizacionales ya que no se justifica la jerarquía de necesidades planteada por él, y por lo tanto no es muy apoyada por las investigaciones. Pero de cualquier forma sí se toma en cuenta por ser una teoría sencilla e importante en el individuo. <sup>124</sup>

Chris Argyris habla de un conflicto entre individuo y organización al que le ha llamado dilema organizacional. Este se refiere al conflicto que existe entre ambas partes por las diferencias en cuanto a objetivos y necesidades a cubrir de cada quien. Argyris propone el uso del entrenamiento de la sensibilidad como técnica para desarrollar la confianza en la gente, promover las comunicaciones interpersonales para acrecentar la calidad del trabajo y dar una mayor apertura a la gente en cuanto a su participación. A través de ésto, se puede llegar a una integración individuo/organización que satisfaga adecuadamente las necesidades de las dos partes. <sup>125</sup>

Con este planteamiento de integración individuo/organización, Argyris apoya la teoría Masloviana de las necesidades ya que reafirma que al cubrirse las necesidades físicas se buscan las de orden superior que son las de creatividad y autorrealización. <sup>126</sup>

También Argyris se apoya en la teoría motivacional de Mc. Gregor de la teoría X-Y, para establecer sus propios modelos formando pares de personalidades a los que llamó XA y YB. El primero se refiere al sistema tradicional, en el que los jefes no están preparados para apoyar a su gente y comunicarse entre sí, como los empleados tampoco lo están para tomar decisiones ni expresar sus sentimientos.

Cuando hablamos de la personalidad YB nos referimos a la gente con nivel gerencial, que sabe ayudar y dirigir a su gente para la toma de decisiones, que la gente sea más libre en su trabajo y en el momento de expresarse, obteniendo así un clima agradable de trabajo.

El estado ideal de Chris Argyris es pasar de la formación XA a la YB ya que dice que el personal estaría más motivado porque sería una manera de satisfacer sus necesidades a través de la libertad de acción. Por lo mismo, alcanzaría un mayor desempeño laboral, se lograría satisfacer las necesidades de la organización, así como las individuales, y se alcanzarían mejor los objetivos institucionales. Se tendría menor nivel de frustración por parte de los empleados y un clima organizacional "ad-hoc" para el mismo. <sup>127</sup>

Con respecto a Herzberg, plantea una teoría que enriquece el trabajo para hacer eficiente al personal proporcionando instrumentos y oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de elementos motivadores, y no como una ampliación de trabajo estructuralmente mayor. A las oportunidades de crecimiento, Herzberg les llamo cargas verticales, y a las de trabajo, cargas horizontales. <sup>128</sup>

Algunas de las características de la carga vertical son: la disminución de control conservando la responsabilidad, brindar una autoridad y libertad al empleado, ofrece nuevas tareas más significativas y más especializadas, una unidad de trabajo propia.

Algunas de las cargas horizontales son: la reducción de las aportaciones del personal, cambios de una tarea a otra que no parecen tener significado, un incremento de actividades que no generan ningún enriquecimiento para el empleado de orden motivacional.

Como se puede concluir las características de la carga vertical se refieren a la personalidad YB que plantea Herzberg y que además va a estar influida por dos factores motivacionales. Estos reciben diferentes nombres y son:

- Satisfactores Vs insatisfactores
- Higiene Vs Motivadores o
- Extrínsecos Vs Intrínsecos.

Los satisfactores, de higiene o extrínsecos engloban el salario, la seguridad del puesto, las condiciones del trabajo, el status, los procedimientos de la compañía, las relaciones interpersonales y la calidad de la supervisión.

Los insatisfactores, motivadores o intrínsecos, se refieren al logro, al reconocimiento, a la responsabilidad, al ascenso, al trabajo mismo, y a las posibilidades de progreso.

Estas dos clases de factores influyen para el buen o mal desempeño laboral. Los factores extrínsecos no necesariamente motivarán a los empleados más los intrínsecos sí lo harán. <sup>129</sup>

La crítica que se le hace a esta teoría, es la simplicidad en la que enmarca y estudia al ser humano, siendo éste tan organizado y complejo. Además de no demostrar la profundidad en las implicaciones motivacionales y el desempeño laboral. <sup>130</sup>

David Mc. Clelland, en su teoría motivacional habla de tres necesidades diferentes. Una es la necesidad de afiliación (n Afi) que es la interacción social y el medio en el que cada individuo se desenvuelve, propiamente es su ámbito social tomando en cuenta la necesidad del ser humano por recibir un trato equitativo dentro su ámbito social y mismo nivel. La segunda es la necesidad de poder (n Pod), que se ve desde dos perspectivas: la negativa, que es el dominio o sometimiento por parte de la gente. Y la positiva, que es la persuasiva e inspiradora tratándose de un

liderazgo efectivo. Por último, la necesidad de logro (n Log), que es la responsabilidad, el fijarse metas y el buscar riesgos calculados que lo lleven a desarrollarse. <sup>131</sup>

Al respecto, Mc Clelland dice que las necesidades son adquiridas socialmente y sólo bajo este ámbito y que hay que identificar las conductas de los individuos en base a sus necesidades para conseguir el mejor desempeño de los mismos. Y a su vez, mantener una retroalimentación del desempeño para lograr una motivación en los sujetos que haga más eficiente su trabajo. La determinante del desempeño laboral individual depende de cuatro aspectos principales: La motivación, el esfuerzo, la capacidad de cada quien y la experiencia laboral anterior.

El interés de Mc Clelland se avoca en dar una mejor calidad de vida en el trabajo, crear un clima organizacional que sea motivador, logrando mejoras en los recursos humanos, para que la gente dé lo mejor de sí utilizando una diversidad de esfuerzos internos para incrementar su desempeño laboral dentro del proceso de la producción y cubriendo las metas organizacionales. <sup>132</sup>

En el siguiente cuadro se hace la analogía con respecto a la teoría de Herzberg y la de Mc. Clelland. Cabe recordar que para Mc. Clelland las necesidades sólo son adquiridas en el ámbito social, por lo que la analogía sólo corresponde a los tres primeros segmentos de Herzberg. <sup>133</sup>

		HERZBERG	MC. CLELLAND
Trabajo mismo	=	Satisfactores o	= n log
Responsabilidad		condiciones	
Posibilidad de Progreso		motivadoras	
Ascenso			
Logro	=		= n poder
Reconocimiento			
Rel. Interpersonales	=		= n afi
Calidad de Supervisión			
Seguridad del puesto		Insatisfactores o	
Coordinación del trabajo		condiciones	
Salario		motivadoras	

Otra Teoría Motivacional muy importante es la de Douglas Mc. Gregor. Estas ideas de motivación en la industria han cobrado mucha fuerza, lo que antes se ignoraba por completo y que ahora se ha caído en la cuenta que es la base para una teoría de la administración en las organizaciones. <sup>134</sup>

Para que en las industrias haya mayor productividad, rendimiento y un mejor ánimo es necesario considerar y manejar la motivación humana. Al respecto decimos que "El éxito de una empresa depende de motivar a su gente para que acepte la responsabilidad, para que trabaje de manera conjunta y elija al máximo, la indole de su ejecución y su propio bienestar".<sup>135</sup>

Mc. Gregor habla de dos concepciones sobre la naturaleza humana: la tradicional y la moderna. De ahí su enfoque para establecer dos teorías. La teoría "X" y la teoría "Y". La primera habla de las funciones que son por parte de la dirección que ejercen un manejo y autoridad sobre los subordinados y una manera estricta y firme de controlar la conducta. La segunda da una mayor libertad y por consiguiente una mayor responsabilidad englobando las necesidades básicas definidas por Maslow, logrando la interacción de metas personales y una dirección hacia el éxito de la empresa.<sup>136</sup> Esto es, la teoría "X" busca el control externo de la conducta y la teoría "Y" el autocontrol y autodirección.

Algunas características de la Teoría "X", son la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la organización en la que la gerencia es responsable del manejo de los elementos de las empresas tales como el dinero, equipo, aspectos humanos y materiales. Dirige, motiva, controla y modifica la conducta de las personas para ajustarlas a las necesidades de la organización. La administración busca que la gente haga lo que la empresa requiera y su intervención no es más que para hacer que la gente no sea pasiva. Esta teoría contempla al hombre como un ser indolente por naturaleza, esto es, que trabaja tan poco como le es posible. A su vez, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere que lo dirijan. Lo considera indiferente a las necesidades de la organización, se opone a los cambios, como resistencia al mismo, y se deja engañar con facilidad.<sup>137</sup>

Se considera este estilo de organizaciones como inadecuadas por no considerar la teoría motivacional de Maslow en lo que respecta a la autorrealización y demás necesidades del individuo.

Estando en el extremo de ésta se podría considerar a una teoría benigna o indulgente, es decir, con características de tolerancia, de satisfacción de las necesidades del individuo, y búsqueda de empleados dóciles y que aceptaran la dirección. Sin embargo, también sería inadecuado ya que los individuos se aprovecharían de esto y cada vez rendirían menos. Estas dos perspectivas fracasan y no son propias para motivar.

Ahora bien, la Teoría "Y", es una teoría firme y justa basada en las ideas de Maslow y maneja suposiciones más adecuadas respecto a la naturaleza humana.

Algunas características de la Teoría "Y" son las siguientes: Es responsabilidad de la organización hacer que las personas conozcan y desarrollen sus características humanas ya que considera que todo ser humano tiene la capacidad de asumir responsabilidades, desarrollar su potencial y ser motivado. Diseña métodos de operación y condiciones organizativas para que la gente alcance mejor sus metas y las de la organización. Brinda un proceso para la creación de oportunidades, de liberación del potencial y fomento para el crecimiento. <sup>138</sup>

Mc. Gregor propone en su Teoría "Y" una administración basada en los siguientes rubros. <sup>139</sup>

1- Descentralización y delegación: Es brindar la libertad de acción para llegar a la aceptación de responsabilidades.

2- Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo: Es la innovación y entusiasmo por nuevas responsabilidades que emanan de la organización para la satisfacción de necesidades sociales.

3- Participación y administración consultiva: Es tener la creatividad para participar en los objetivos de la organización y en la toma de decisiones.

4- Autoevaluación del desempeño: En lugar de utilizar métodos tradicionales de inspección, realizar una evaluación trimestral, semestral y anual en base a metas y objetivos individuales y recibiendo una retroalimentación por parte del superior.

En cuanto a la crítica de la teoría "Y", Maslow argumenta que ésta es sólo aplicable a gente adaptada ya que no tendría resultados en gente insegura y desconfiada. <sup>140</sup> Esto se puede deber a que en nuestra sociedad, por generaciones siempre se ha manejado un sistema de educación tradicional, teoría "X", y es difícil hacer que la gente cambie sus perspectivas de un día para otro.

Como mencionamos anteriormente, la teoría "Y" es introspectiva, vá hacia adentro, con miras en el interior de la organización.

Actualmente se pone de manifiesto una nueva teoría de enfoque sistémico contingencial en la que se habla de un sistema abierto, que busca la interacción interna y externa con el ambiente, la cultura, la política, la economía, en conclusión, se busca el estudio de la dinámica organizacional. <sup>141</sup>

Es difícil entender una organización sólo con la vista al interior, hay que investigar la relación con el exterior para poder comprender la humanidad y entonces motivar al personal.

Por otro lado, ciertos investigadores consideran poco válido y dan poco respaldo a que haya una jerarquía de necesidades, ya que todas tienen igualdad de importancia. Si bien no hay un criterio común que defina ésto, si lo hay para concluir que la insatisfacción de necesidades provoca frustración y estrés y que a su vez provoca un rendimiento desfavorable en la mayoría de los casos. Ante este estrés, la gente se protege utilizando los mecanismos de defensa que inconscientemente elige, dependiendo de factores ambientales situaciones laborales y/o personales. Hay quienes al no satisfacer sus necesidades, tratan de trabajar mejor y con un mayor esfuerzo, o bien reaccionar a conductas defensivas a través de los mecanismos de defensa, tales como agresión, racionalización, regresión y ausentismo y/o retraimiento. <sup>142</sup>

Recientemente los directivos de negocios, han despertado su interés en la conducta y motivación humana en la industria ya que las necesidades psicológicas no están debidamente satisfechas. Es la metodología científica que propone Maslow como el Protoconocimiento.

Elton Mayo, de la Universidad de Harvard de la Escuela de Administración de Empresas, establece un principio de motivación dentro de la teoría de las relaciones humanas, en el que dice que hay que permitir a los empleados que participen en decisiones que generalmente hacen a nivel dirección y gerencial. <sup>143</sup> Y propone que se les dé a los jefes mayor capacitación en lo referente a comunicación, habilidades para escuchar y comprender mejor a sus subordinados.

Porter habla de una categoría de orden superior llamada "Autonomía" y que es la satisfacción en la gente por tener las oportunidades de tomar decisiones independientes, establecer metas y trabajar sin una supervisión estrecha. <sup>144</sup>

Gellerman Sol, dice que los trabajadores se unen en grupos informales como necesidad básica de pertenencia y cooperación y que las motivaciones del trabajador ejercen un decisivo empuje muchas veces mayor a la fuerza del dinero y por lo general ésto es algo que las organizaciones han ignorado. <sup>145</sup>

También dice que cada quien tiene su concepto de quien es uno mismo, sabe lo que merece y como se le debe tratar y que "toda persona está muy motivada a ser la clase de persona que piensa que debe ser" <sup>146</sup>

Para los trabajadores el cumplir órdenes sin sentido y fuera de los intereses personales crea desmotivación, baja productividad e indiferencia ante la empresa. A la gente que se le asignan

responsabilidades aceptará necesariamente esas responsabilidades, pero si la gente conociera las metas de la organización, lucharía firmemente por alcanzarlas. Entonces, para lograr que la gente esté motivada y tenga un mayor rendimiento, es necesario que los jefes sean honestos, que los empleados reciban reconocimiento, que se involucren en la tarea de decisiones, que se valore al personal, y que se atiendan las necesidades individuales.

El jefe debe buscar la calidad para tener satisfecha la necesidad interior de autorrealización de sus trabajadores, buscar la satisfacción en el trabajo para que éste se realice con agrado, y crear un compromiso laboral.<sup>147</sup>

Hemos hablado hasta aquí de diferentes teorías Motivacionales, tales como la de Mc. Gregor, Maslow, Herzberg, Argyris y todas planteando un enfoque hacia la satisfacción de necesidades humanas.

Existe otra teoría motivacional que es la más aceptada hasta ahora por los sociólogos y psicólogos que enfocan sus estudios al comportamiento en las organizaciones. Esta teoría es la planteada por Victor Vroom y plantea que la motivación de un empleado se eleva cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada. La motivación individual entonces va a depender de:

- Los objetivos individuales.
- La relación entre productividad y objetivos individuales.
- La capacidad para influir sobre el nivel de producción para alcanzar los objetivos individuales.

Cada individuo tiene sus objetivos propios y éste va demostrando sus preferencias por los resultados finales que busca a los que llama valencias que son el valor de una meta para una persona. Hay valencias positivas que son las que acercan a uno al resultado final y las negativas que son las que alejan y hacen a uno huir de aquel resultado.

Para el logro de este resultado final o el acercamiento a la valencia, es necesario conocer la fuerza o productividad que se emplea. Si este resultado final no se compensa con la fuerza empleada, seguramente habrá un decremento de la motivación y alterará el desempeño laboral.<sup>148</sup>

Así concluye Vroom diciendo que su teoría lleva un seguimiento lineal en el que primero hay "inputs" que son las recompensas,

que generan una actitud, positiva o negativa provocando un "output" que será el desempeño laboral. <sup>149</sup>

La crítica que se le hace a ésta teoría es la limitación que le dá al ser humano con respecto a su comportamiento basándolo en recompensas y valencias.

Considerando además de las teorías motivacionales descritas hasta ahora, una parte motivadora importante a tomar en cuenta para el trabajo, es el humor. Este hace que baje el estrés en el trabajo y los conflictos y hace que se despierte la creatividad y la productividad de la gente. Sin éste, la gente puede sentir tedio, aburrirse, tener poca motivación para hacer su trabajo, tener bajo rendimiento y perder el gusto por el trabajo llegando al ausentismo y en ocasiones llegar a la separación definitiva con la empresa. <sup>150</sup>

El humor se clasifica en constructivo y destructivo por lo que hay que tener cuidado al hacer uso de éste según el lugar, la gente y las circunstancias.

El cambio de una empresa en su política administrativa, crea inquietud, nerviosismo, inseguridad y miedo además es una etapa larga y desgastante, y más aún, cuando los cambios afectan las perspectivas de los ejecutivos de las empresas.

Ahora la gente que trabaja en empresas a cobrado gran fuerza y sobre todo cuando se trata de ejecutivos de empresas privadas. El comportamiento de ahora es mucho más agresivo que en otros tiempos y también más idealista. Buscan tener responsabilidades importantes desde que comienzan un nuevo trabajo, quieren ser socialmente útiles así como económicamente productivos sin por ésto decir que el dinero es su única motivación, ésta no es suficiente.

Hay que saber motivar de acuerdo a cada empleado, reconociendo en cada uno sus necesidades, oportunidades de desarrollo y recompensar ésto no sólo a través de incentivos económicos.

Además un aspecto que no se debe dejar de lado para lograr una buena parte de la Motivación es la apreciación que se tiene del empleado. Esta es una parte importante del trabajo de cada uno de los jefes y que representa el juicio subjetivo de valor sobre un individuo en cuanto a su habilidad para el desarrollo de sus actividades.

El hablar de estas apreciaciones con el empleado, ya sean positivas o negativas de una manera sutil y sin ofensas provocará una fuerza interna positiva al empleado y una percepción en el que basará sus acciones futuras.

Cuando se trata de una apreciación positiva, y es hablada con el empleado, es necesario que se le dé una recompensa con una promoción, brindar mayor responsabilidades o bien, en un aumento de salario ya que por el contrario, el hablar excelente de una persona y no recompensarlo, podría causar repercusiones en el desempeño de la gente. <sup>151</sup>

Podemos concluir, este capítulo, con la siguiente reflexión. Es tiempo que se dé una consideración especial y profunda sobre lo que los científicos han investigado sobre la manera de actuar de cada individuo. No es cuestión de una situación política, ni económica, ni legal. Es una situación psicológica que encierra todos los anteriores. Ya en la actualidad se habla de la realización de investigaciones profundas de los cambios en el comportamiento en las organizaciones básicamente considerando el trabajo y la gente que lo realiza.

También es cierto que para permanecer en la cumbre de la alta competitividad, es necesario que las empresas comiencen por un cambio en la humanización de su gente, ocupándose de la responsabilidad social que tienen como empresas, brindando satisfacción a la gente e incrementando su desarrollo en la organización. Habrá que construir y fomentar un modo cooperativo en la gente para poder manejar a nuestra compleja sociedad que se nos presenta y también un compartir del poder como punto clave para seguir adelante. No es posible que cada organización guarde su información, es necesario lograr una interacción con los demás. Lograr esto sería el gran éxito como fuente y como base para sobrevenir a los cambios tan radicales y de gran magnitud que se nos presentan hoy en día. Esta es la mira y el objetivo <sup>hacia</sup> donde enfoca la vista la dirección organizacional de hoy. <sup>152</sup>

Al respecto, Henry Kissinger dice "He ahí la tragedia de un hombre que trabaja intensamente toda su vida para alcanzar algo sin conseguirlo. He ahí una tragedia mayor la de un hombre que obtiene lo que quiere y que aún encuentra su ser vacío". <sup>153</sup>

## **CAPITULO IV**

### **EL ESTRES**

## I.V. EL ESTRES

Actualmente vivimos en un mundo nuevo donde la gente siempre está acelerada y esto se debe a todos los cambios que está viviendo México y todo el mundo. Cambios políticos, económicos, sociales, avances tecnológicos altamente desarrollados, máquinas modernas, competencia desmesurada, traslados de distancia enormes y todo a una velocidad impresionante y a un ritmo muy apresurado.

Vivimos un constante cambio, un mundo turbulento lleno de novedades a diario en el que la única constante que queda en el mundo actual es el cambio.

Hay mucha información nueva que absorber, decisiones y elecciones a tomar en el momento, una impresionante cantidad de cambios y que se seguirán dando en el futuro. Todo esto desorienta, confunde y causa mucha incertidumbre, hace dudar con respecto al porvenir, inhabilitándonos para tomar las soluciones y decisiones más adecuadas para la vida diaria. <sup>154</sup>

Todo este movimiento desmesurado ha ocasionado en la gente un aceleramiento interno en el sistema nervioso y que es lo que comunmente conocemos como estrés. A mayor número de cambios, mayor será el estrés por lo que el ser humano necesita en su vida una cierta rutina.

### 4.1. DEFINICION DE ESTRES

El origen de la palabra estrés, viene del latín "stringere" que significa tensor o bien una forma apática de fatiga. <sup>155</sup>

Se sabe que "el estrés es un desequilibrio entre el organismo y el medio ambiente y que es una respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda." <sup>156</sup>

El estrés es la adaptación de nuestro cuerpo o de nuestra mente al cambio y por ser una respuesta no específica, produce angustia

y ansiedad, esto es, una inquietud del ánimo sin una causa aparente y como ya dijimos, por lo general va acompañada de algunas enfermedades, también que se presenta en forma e intensidad diferente y puede ser desde crónico hasta agudo.

Cuando escuchamos la palabra estrés, la consideramos generalmente como alarmante y como algo malo. Esto no es así, siempre y cuando sea algo moderado. El estrés en cantidad normal es necesario para la vitalidad de cada persona. Sin éste, se viviría en un estado de pasividad y apatía. Lo importante y maravilloso es saberlo manejar y dirigirlo, no evitarlo. El estrés puede ser el punto de partida de la excelencia. <sup>158</sup>

Claro que en el otro extremo, un grado elevado de estrés en un prolongado período de tiempo, seguramente ocasionará desajustes emocionales, una afectación en la salud del individuo y éste, obviamente, ocasionará costos en la organización, en términos de baja productividad y de bajo desempeño laboral. <sup>159</sup>

En una investigación realizada en Estados Unidos, se observó que el 60% de la gente que acude a los doctores, no parece tener una enfermedad específica y por lo general lo que se les recetan son tranquilizantes que afectan al sistema nervioso. Esto implica la necesidad de poner cierta atención al estrés y a sus efectos. <sup>160</sup> El estrés está relacionado con el 80% de todas las enfermedades y está relacionado con la muerte de millones de personas al día en todo el mundo.

Algunas de estas enfermedades son el artritis, dolores de espalda y de cabeza, hipertensión, enfermedades coronarias y/o ataques al corazón, disfunciones sexuales, alergias, diabetes y úlceras. Al respecto de las úlceras, Kenneth Lamott dice en un escrito "el problema es lo que nos come, no lo que comemos". <sup>161</sup>

El estar en constante período de estrés, produce a simple vista y todo el tiempo, un estado de confusión, de enojo, apuramiento, irritabilidad, impaciencia y un estado de tensión generalizado. Por este motivo, es necesario que los gerentes y supervisores en una empresa, delegen un poco de trabajo técnico a sus subordinados para desahogarse un poco de la tensión y más bien dedicarse a aspectos de dirección.

La vida laboral se ha convertido en una vida universalmente estresante, todos tenemos el poder de adaptarnos a los cambios, sin embargo, hay que estar preparados para que no seamos incompetentes ante éste y lo sepamos manejar.

#### 4.2. CLASES DE ESTRES

El estrés como demanda del organismo se puede clasificar de dos modos: internos o externos. Los externos pueden ser el trabajo, cambios radicales, la familia, los amigos ó el ambiente politico-económico. Los internos son el ego, la ambición, el materialismo, la competitividad y la agresividad, entre otros. Cualquiera que sea, produce una alteración en el organismo que no es fácil de sobrellevar pues no hay una manera tangible de abordar estas causas.

Claro que el estrés varía en las personas según su experiencia de vida, la resistencia a los cambios y también el período de tiempo que se presente. Si se trata de un período corto de tiempo puede ser no tan dañino en oposición a un período prolongado. También el estrés puede ser placentero y motivante cuando hay alguna promoción o ascenso y generalmente se presenta por un período corto de tiempo. O bien puede ser displacentero cuando la persona es líquidada de la empresa y aquí dependerá del individuo si el estrés se presenta por un período de tiempo corto o largo según la capacidad para asimilar estas situaciones. El estrés debe de ser manejado cautelosamente para que sea un escalón para el éxito y no un obstáculo en el camino.

Como vimos, el estrés está muy relacionado con la motivación. Esto se observa en este enunciado, a mayor motivación habrá menos estrés e inversamente proporcional, a menor motivación, mayor estrés, pero de cualquier manera se verá un bajo rendimiento laboral en ambas. <sup>161</sup>

Estudios confirman que el 80% del estrés y el mal manejo de éste, se originan en el trabajo y esto se debe a que cada vez la gente permanece más tiempo en sus oficinas, provocando que el trabajo se vuelva agobiante y tenso.

#### 4.3. EL ESTRES EN EL TRABAJO

A continuación se hará mención de las fuentes de estrés en el trabajo así como las fuentes de estrés personal: <sup>162</sup>

Los factores Intrínsecos en el trabajo son: el aburrimiento, fastidio, tedio, la condición física en el trabajo, la presión

del tiempo y los límites de tiempos de entrega, demandas de trabajo exorbitante, falta de información adecuada para trabajar, el trabajo en sí y los problemas de orden técnico.

En cuanto al sistema en la organización, puede causar conflictos en el rol, ambigüedad, responsabilidad para con las demás personas, y un espacio de trabajo propio.

#### CAUSAS DEL ESTRES LABORAL

En referencia al desarrollo profesional las fuentes pueden ser la no promoción o bien la hiperpromoción. la falta de seguridad laboral, incertidumbre, ambiciones muy por encima de lo posible, y el éxito en el trabajo. Esta falta de seguridad laboral no hace al individuo más productivo, ni más efectivo en su trabajo, sin embargo, sí le genera estrés. Se esperaría que trabajará más pero al contrario, pierde mucho tiempo en platicar sobre la inseguridad sentida. Maslow habla de lo importante que es tener seguridad en el trabajo para un buen desempeño laboral. 163

Las relaciones interpersonales pobres en el trabajo también son generadoras de estrés. Sean éstas con jefes, subordinados o con los mismos compañeros que laboran en la empresa.

La falta de participación en la organización, la estructura y clima burocrático en la misma, las presiones hacia la conformidad y la falta de responsabilidades son otros factores generadores de estrés laboral.

En cuanto a los factores personales estresantes fuera de la organización tenemos la crisis de la edad, problemas familiares, comunicación y problemas financieros.

En cuanto a problemas individuales tenemos la falta de significado en el trabajo, las ambiciones frustradas, demasiada preocupación por actividades laborales, grados de ansiedad y emoción elevadas, tolerancia a la ambigüedad, tolerancia al estrés y un tipo de comportamiento sumiso y conformista.

Vemos que esto es suficiente para que la gente esté en un constante y alto grado de estrés. Las demandas de la vida actual son muchas y muy diversas y ésto ha hecho que la situación de control sea cada vez más difícil, pero a la vez básica para lograr el éxito empresarial.

## **CAPITULO V**

### **METODOLOGIA**

## V. METODOLOGIA

Al haber concluido el marco de referencia teórico sobre el tema planteado, en el presente capítulo se expone la investigación de campo que se realizó en una institución bancaria mexicana que forzosamente vivió el proceso de transición de la banca.

En primer lugar se presenta el planteamiento del problema y el objetivo general de la investigación de campo y después, en base a las variables del estudio, se exponen las hipótesis de trabajo.

Para el estudio se tomaron en cuenta varios criterios de inclusión con el fin de delimitar a la población. <sup>165</sup>

A continuación se describen los pasos de la metodología y posteriormente los cuadros y tablas correspondientes a los criterios de inclusión que se utilizaron para la elección de la muestra.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Clima Organizacional existente en una institución bancaria se puede ver alterado por el proceso de reprivatización de los bancos afectando principalmente aspectos en el individuo tales como el nivel de estrés, rendimiento laboral, motivación, incertidumbre y renuncia laboral.

### OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el proceso de transición de la Reprivatización de la Banca Mexicana, como cambio organizacional, influyó negativamente en el comportamiento del individuo.

## HIPOTESIS PRINCIPAL

### H1 : Hipótesis de Trabajo

El proceso de Transición de la Reprivatización Bancaria ocasionó cambios en el clima organizacional de alguna de estas instituciones, influyendo desfavorablemente en aspectos conductuales de ejecutivos y funcionarios que laboran para la misma.

### H0 : Hipótesis Nula

El proceso de Transición de la Reprivatización Bancaria no ocasionó cambios en el clima organizacional de alguna de estas instituciones, no influyendo desfavorablemente en aspectos conductuales de ejecutivos y funcionarios que laboran para la misma.

## HIPOTESIS SECUNDARIAS

### 1- HA1 : Hipótesis de Trabajo 1

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando que el nivel de estrés de la gente aumentara significativamente

### Ho1 : Hipótesis Nula 1

El Clima Organizacional de la Institución no se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria por lo tanto no ocasionó que el nivel de estrés de la gente aumentara significativamente

### 2- HA2 : Hipótesis de Trabajo 2

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando una disminución en el rendimiento laboral.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Ho2 : Hipótesis Nula 2

El Clima Organizacional de la Institución no se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria por lo tanto no ocasionó una disminución en el rendimiento laboral.

3- HA3 : Hipótesis de Trabajo 3

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando una desmotivación en la gente.

Ho3 : Hipótesis Nula 3

El Clima Organizacional de la Institución no se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria por lo tanto no ocasionó una desmotivación en la gente.

4- HA4 : Hipótesis de Trabajo 4

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando un nivel de incertidumbre en la gente con respecto a lo que pudiera suceder después.

Ho4 : Hipótesis Nula 4

El Clima Organizacional de la Institución no se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria por lo tanto no ocasionó un nivel de incertidumbre en la gente con respecto a lo que pudiera suceder después.

5- HA5 : Hipótesis de Trabajo 5

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando que la gente considerara la opción de renunciar a la empresa.

## Ho5 : Hipótesis Nula 5

El Clima Organizacional de la Institución no se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria por lo tanto no ocasionó que la gente considerara la opción de renunciar a la empresa.

### CRITERIOS DE INCLUSION Y VARIABLES

**Tiempo de Aplicación.-** Durante la segunda quincena del mes de Julio de 1992

**Sexo.-** El estudio comprende al personal de la institución, tomando como muestra un total de n=70 personas siendo 55 Hombres y 15 mujeres.

**Escolaridad.-** Se consideran para el estudio personas con un grado mínimo de Licenciatura, ya sean titulados o pasantes.

**Nivel Jerárquico.-** Se consideran para este estudio, de nivel ejecutivo para arriba, a saber:

- Director General
- Director
- Súbdirector
- Director Adjunto
- Súbdirector Adjunto
- Titular
- Ejecutivo de Cuenta
- Gerente

Lo anterior se consideró entre esos puestos ya que a mayor jerarquía, mayor responsabilidad y por tal mayor el nivel de estrés que se genera en ellos, así como desmotivación, nivel de rendimiento laboral, renuncia laboral e incertidumbre.

**Antigüedad.-** Con el fin de delimitar más la muestra y hacer más válida la aplicación del cuestionario, se tomó en cuenta para la investigación, a funcionarios con un mínimo de dos años de antigüedad.

## Variables.-

**Variable Independiente:** El Clima Organizacional de una empresa durante el proceso de transición de la Reprivatización de la Banca

**Variables Dependientes:** Estrés  
Rendimiento Laboral  
Desmotivación  
Incertidumbre  
Renuncia Laboral

## Muestra.-

Se consideró para este estudio una muestra de 70 personas, 55 hombres y 15 mujeres seleccionadas de acuerdo a los criterios de inclusión mencionados anteriormente. La muestra fué tomada del Universo General N = 701 que se fue delimitando hasta considerar la población de los niveles jerárquicos mencionados, haciendo un total de N=275 personas. Paritendo de ésto, se seleccionó en base al .25% de la población para obtener una mayor credibilidad del estudio, haciendo un total de n=70 personas.

## Escenario.-

La presente investigación se realizó en una Institución Bancaria mexicana que ha vivido cambios por el proceso de la reprivatización de la Banca

## Instrumento de Medición.-

Para la medición de las hipótesis se utilizó un cuestionario (que aparece en la sección del apéndice) de 15 reactivos que miden las 5 variables dependientes del estudio. Se agruparon los reactivos ó preguntas en tres, correspondiendo cada grupo a cada variable, haciendo el total de 15 y ésto para el procesamiento de los datos. Cabe aclarar, que este cuestionario fué probado primeramente como prueba piloto para después aplicarlo a la muestra seleccionada.

Los reactivos del cuestionario correspondientes a cada variable son los siguientes:

VARIABLE	REACTIVOS
Estrés	2 - 10 - 15

Rendimiento Laboral	3 - 9 - 14
Desmotivación	5 - 7 - 13
Incertidumbre	1 - 6 - 11
Renuncia Laboral	4 - 8 - 12

Para expresar los resultados se utilizó el metodo de porcentajes para demostrar claramente la comprobación de las hipótesis.

Este cuestionario esta basado para su medición, en la escala de Likert, utilizando cinco tipos de respuesta y que para su puntuación se usan los criterios siguientes. <sup>165</sup>

RESPUESTAS	PUNTUACION
Totalmente de acuerdo	+2
Generalmente de acuerdo	+1
Indiferente	0
Generalmente en desacuerdo	-1
Totalmente en desacuerdo	-2

POBLACION TOTAL PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO

UNIVERSO N = 701

SEXO	FRECUENCIA	0%
FEMENINO	229	32.60%
MASCULINO	472	67.40%
TOTAL	701	100%

ESCOLARIDAD: N = 701

	FRECUENCIA			PORCENTAJE
PREPARATORIO	18			2.57%
TECNICO	52			7.43%
LICENCIATURA	616	T	P	87.86%
		493	123	
		70.32%	17.54%	
MAESTRIA	13	T	P	1.85%
		4	9	
		.57%	1.28%	
DOCTORADO	2			0.29%
TOTAL	701			100%

Claves:

T: Titulado

P: Pasante

ANTIGUEDAD: N = 701

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 MESES A 1 AÑO	123	17.55
1 AÑO A 2 AÑOS	115	16.40
2 AÑOS A 3 AÑOS	163	23.25
3 AÑOS A 4 AÑOS	203	28.96
4 AÑOS A 5 AÑOS	74	10.56
5 AÑOS EN ADELANTE	23	3.28
TOTAL	701	100.00%

NIVEL JERARQUICO N = 701

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	n=.25 población
DIRECTOR GENERAL	1	0.14	1
DIRECTOR	13	1.85	4
SUBDIRECTOR	28	3.99	7
DIRECTOR ADJUNTO	30	4.28	8
SUBDIRECTOR ADJUNTO	43	6.13	11
TITULARES	15	2.14	3
EJECUTIVO DE CUENTA	120	17.12	30
GERENTE	25	3.57	6
TOTAL (N)	275		(n) 70
SUBGERENTE	18	2.57	
OPERADOR	35	4.99	
PROMOTOR	112	15.98	
JEFE DE DEPARTAMENTO	24	3.42	
ANALISTA	177	25.25	
ASISTENTE	60	8.56	
TOTAL	701	100.00%	

Poblacion Muestra para la Investigacion de Campo

Muestra n: 70

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	n= .25 poblacion
DIRECTOR GENERAL	1	0.36	1
DIRECTOR	13	4.73	4
SUBDIRECTOR	28	10.18	7
DIRECTOR ADJUNTO	30	10.91	8
SUBDIRECTOR ADJUNTO	43	15.64	11
TITULARES	15	5.45	3
EJECUTIVO DE CUENTA	120	43.64	30
GERENTE	25	9.09	6
TOTAL	275	100 %	n: 70

ESCOLARIDAD DE LA MUESTRA

n = .25 población

n = 70

	F	P	T	L	M	D
	pas tit					
DIRECTOR GENERAL	1			1		
DIRECTOR	4			2	1	1
SUBDIRECTOR	7		1	4	2	
DIRECTOR ADJUNTO	8			4	3	1
SUBDIRECTOR ADJUNTO	11			9	2	
TITULARES	3		1	2		
EJECUTIVO DE CUENTA	30			5	23	2
GERENTE	6		1	4	1	
TOTAL	70		8	49	11	2

CLAVES: F: frecuencia L: licenciatura  
 P: preparatoria M: maestria  
 T: técnico D: doctorado

pas: pasante  
 tit: titulado

## ANTIGÜEDAD DE LA MUESTRA

n = 70

	FRECUENCIA	0-1 año	1-2 años	2-3 años	3-4 años	4-5 años	5- años
DIRECTOR GENERAL	1						1
DIRECTOR	4				1	2	1
SUBDIRECTOR	7				1	3	3
DIRECTOR ADJUNTO	8				2	2	4
SUBDIRECTOR ADJUNTO	11			1	4	5	1
TITULARES	3				3		
EJECUTIVO DE CUENTA	30			16	10	4	
GERENTE	6				4	2	
TOTAL	(n) 70			17	25	18	10

SEXO DE LA MUESTRA

n = 70

	FRECUENCIA	SEXO	
		M	F
DIRECTOR GENERAL	1	1	
DIRECTOR	4	3	1
SUBDIRECTOR	7	6	1
DIRECTOR ADJUNTO	8	8	
SUBDIRECTOR ADJUNTO	11	10	1
TITULARES	3	2	1
EJECUTIVO DE CUENTA	30	22	8
GERENTE	6	3	3
TOTAL	70	55	15

## **CAPITULO VI**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

## V.I. RESULTADOS Y DISCUSION

Una vez aplicado el cuestionario para la investigación de campo, se procedió a hacer el vaciado de datos en cuadros y gráficas de acuerdo a las respuestas obtenidas y agrupándose, como se mencionó en el capítulo anterior, los tres reactivos según las variables, para después procesar los datos, analizar las hipótesis corroborándolas o bien rechazándolas y finalizar con una evaluación de las mismas.

Comencemos por dar los resultados de las hipótesis según cada variable medida y después una interrelación de éstas, determinando la influencia que ha tenido el clima organizacional de la Institución por el proceso de transición de la Reprivatización de la Banca, en algunos aspectos conductuales de los ejecutivos y funcionarios a quienes se les aplicó el cuestionario.

Nuestra primera hipótesis de trabajo a analizar es la siguiente:

### 1- HA1 : Hipótesis de Trabajo 1

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando que el nivel de estrés de la gente aumentara significativamente.

Tenemos en la tabla 1 los resultados cuantificados según el número de personas que contestaron de acuerdo al grado de respuesta de cada reactivo de la variable, y a la derecha el porcentaje que representa esta cantidad. En esta tabla, el porcentaje más alto fluctúa entre el grado de respuesta 1 y 2, lo que significa que la mayoría de la gente estaba viviendo un grado de estrés alto y que el clima que predominaba en la empresa era muy tensionante.

En la gráfica I se observan los porcentajes de acuerdo a cada grado de respuesta y en la gráfica II se agrupan en tres. El primero con el segundo, totalmente de acuerdo con generalmente de acuerdo, el tercero, indiferente, y el cuarto con el quinto,

totalmente en desacuerdo con generalmente en desacuerdo. Estos se determinan en sí, indiferente y no, respectivamente.

Podemos observar que el 63% de la muestra, durante este proceso sintió un incremento de estrés que se estaba viviendo en la institución por todos los cambios que se estaban dando en la administración, alterando el clima organizacional de la empresa.

Esto comprueba la primera hipótesis de trabajo planteada hasta aquí. Sólo el 22% de la población de la muestra consideró que no se había incrementado este nivel de estrés ya que la situación que se estaba viviendo era favorable, según comentarios hechos por ellos mismos. Y una minoría, el 15% quienes consideraron indiferente este proceso de transición en cuanto al estrés que se percibía en el medio ambiente organizacional.

A continuación mencionamos la segunda hipótesis para proceder con los resultados.

## 2- HA2 : Hipótesis de Trabajo 2

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando una disminución en el rendimiento laboral.

En la tabla 2 observamos el número de reactivo, el grado y las personas que contestaron de acuerdo al mismo. Y en la última columna aparece el porcentaje correspondiente a cada grado. Se aclara que para conocer el porcentaje neto por grado de respuesta, se han sumado los tres porcentajes de cada grado de los reactivos correspondientes dividiéndolo entre tres. Es decir, ejemplificando con esta tabla, se suman los porcentajes del grado 1 de los reactivos 3, 9 y 14 que son 9%, 3% y 3% respectivamente, que sumados dan un total de 15% y que al dividirlos nos dá un total neto del 5%. Y así sucesivamente para cada grado de respuesta.

En la gráfica III, podemos ver que el 5% de la población respondió el grado uno que significa que estaban totalmente de acuerdo en que el rendimiento laboral había disminuido por este proceso. El 33% respondió el grado dos, el 21% el tres, el 20% el cuatro y el 21% el grado cinco. En esta gráfica se observa que el porcentaje más alto corresponde al grado de respuesta dos, generalmente de acuerdo, pero que como parte representativa de la muestra no es determinante para corroborar la hipótesis de trabajo.

Ya en la gráfica IV, al unir los grados de respuesta observamos más claramente que los porcentajes no son suficientes, para aprobar la hipótesis de trabajo siendo estos 38% para "sí", 21% para "indiferencia" y 41% para "no".

Concluimos que el rendimiento laboral no se vió afectado de una manera significativa por el proceso de transición de la reprivatización bancaria, aunque sí es importante considerar que un poco más de la tercera parte de la muestra sintió una disminución en su rendimiento laboral, lo que significa que el clima organizacional sí tuvo repercusiones en éste.

### 3- HA3 : Hipótesis de Trabajo 3

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando una desmotivación en la gente.

Esta hipótesis nos habla sobre la situación que vivía la gente en relación al gusto por seguir con la misma firmeza por realizar las actividades laborales, asistir al trabajo con el mismo ánimo y por desarrollar el trabajo gustosamente.

Al analizar los resultados de esta hipótesis nos encontramos con una diferencia importante en relación a la gente que se sintió desmotivada en comparación con la que no. Según los datos arrojados por los cuestionarios aplicados a la muestra, este proceso de transición sí fue significativo para que la gente sintiera una desmotivación por el proceso que se estaba viviendo para seguir desarrollando el trabajo cotidiano de igual manera. Se puede observar en la Tabla 3, que aunque sí hay personal que se sintió desmotivado por el proceso, también hubo gente que se sintió más motivado en esos momentos. Pero en general podemos decir que la situación del proceso de reprivatización sí repercutió en la motivación de los empleados.

En la gráfica V y VI se pueden ver estos resultados observando los niveles de porcentaje en que afectó este proceso considerando que el 52% de la muestra, sí experimentó sentimientos de desmotivación a diferencia de un 31% que por el contrario no sintió tal. Así mismo, se puede ver que el 17% de la población de la muestra no manifestó haber sentido ningún cambio en cuanto al nivel de motivación ni antes ni después de la reprivatización.

Así queda comprobada la hipótesis de trabajo número 3, y se puede afirmar que el proceso de transición de la reprivatización de la banca sí repercutió en el clima organizacional de la empresa, ya que el 52% de la muestra manifestó haber sentido una

desmotivación ante estos efectos en oposición al 31%. Es importante considerar que este porcentaje, influyó para que el ambiente de trabajo en general, se viera a su vez afectado.

Los resultados de la cuarta hipótesis de trabajo planteada para este tema de investigación se detallan a continuación después de hacer mención de la misma.

#### 4- HA4 : Hipótesis de Trabajo 4

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando un nivel de incertidumbre en la gente con respecto a lo que pudiera suceder después.

En la Tabla 4, en la que se analiza el nivel de incertidumbre de la gente, observamos una clara diferencia en cuanto al número de personas que contestaron entre los reactivos 1 y 2. Más del 80% asintió que esta situación causó mucho desconcierto y la mayor parte del tiempo la gente sentía ese sentimiento de incertidumbre en cuanto al que hacer, como fueran a definirse las nuevas políticas y a su vez, lo que iba a suceder con respecto a ellos mismos dentro de la Institución.

Aproximadamente sólo el 10% de la muestra estuvo en desacuerdo con respecto al sentir un nivel de incertidumbre ya que según lo comentado por ellos mismos, la situación misma que se vivía fué conveniente para ellos y para su trabajo dentro de la empresa. Cabe mencionar que este porcentaje de la población es mínimo lo que indica que esto sólo se dió en casos más específicos. En general el clima que se vivía para entonces si fué considerablemente de incertidumbre, la gente sentía miedo a lo desconocido al no saber que fuera a sucederles en días posteriores.

En la gráfica VII, aparecen los resultados por grado de respuesta y aún estando no agrupadas las respuestas como se observa en esta misma gráfica, se ve una notable diferencia en el grado de respuesta 2, generalmente de acuerdo, con un 54%, en oposición al grado de respuesta 4, generalmente en desacuerdo, con un 9% de la población.

Ya en la gráfica VIII, agrupados los grados de respuesta, siendo estos 83% para incertidumbre, 5% para indiferente, y 12% para no incertidumbre, concluimos que la hipótesis queda aprobada y que el clima organizacional que se vivía era de un nivel de incertidumbre bastante alto.

A continuación se dan los resultados de la última hipótesis de trabajo y que es la siguiente:

#### 5- HA5 : Hipótesis de Trabajo

El Clima Organizacional de la Institución se vió afectado por el proceso de transición de la Reprivatización Bancaria ocasionando que la gente considerara la opción de renunciar a la empresa.

En relación a esta hipótesis se observa una pendiente considerando la gráfica número IX en la que se ve una tendencia de incremento en relación a los grados de respuesta. Tenemos en el grado 1, el 8% de la población que sí consideraron en un cien por ciento la opción de renunciar a la empresa, pero que sin embargo continúan en ella. En el grado 2, se eleva a un 18% que significa que sí consideraron la opción de renunciar pero no plenamente convencidos por razones de índole diferente en cada uno de ellos. En el grado 3, de indiferencia, hay un 20% de respuestas que implica que el clima organizacional de la empresa para ese entonces no fué significativo para que la gente tomara alguna decisión de renunciar ó de no hacerlo. Este factor no influyó en estas personas para considerar su permanencia en la empresa, o bien, tener la opción a la renuncia. Simplemente no les influyó para tomar la decisión de renunciar ya que de cualquier manera no sintieron la presión de tomar una decisión radical. El 23% de la población que se inclinó por el grado de respuesta 4, mismo que indica estar generalmente en desacuerdo con lo propuesto, no consideró la opción de renunciar a la empresa aunque significa que no estaba en un cien por ciento convencido de seguir laborando en la misma, y quizá alguna buena oferta de trabajo que se le ofreciera pudiera cambiar significativamente su apreciación con respecto a la opción citada anteriormente. Y por último, el grado de respuesta 5, con un 31% de la muestra inclinada a estar totalmente en desacuerdo con este reactivo, implicando que por ningún motivo renunciarían a la empresa, pues la situación que se vivía a algunos les favoreció en un cien por ciento, ya sea, asegurándole su puesto o bien por un incremento de nivel jerárquico del que se encontraban.

De cualquier manera, se observa la pendiente en la que se puede concluir que no hay una marcada diferencia entre cada grado de respuesta, pero que se vá incrementando, lo que indica que el clima organizacional de esta empresa no fue significativo para que la gente tomará la decisión de cambiar de empresa o renunciar a su trabajo.

En la gráfica X, de respuestas agrupadas, se tiene que el 54% de la población no sintió el deseo de renunciar a la empresa a diferencia de un 26% que sí llegó a considerar esta situación. El 20% se mantuvo indiferente ante este aspecto.

Con esto vemos que la hipótesis comprobada fue la alterna por el 54% que representa de la población investigada, lo que significa que el clima organizacional que se vivía en ese momento no fué determinante para que la gente tomará la decisión de renunciar sino por el contrario, sintió el deseo de permanecer en la misma.

En la tabla 5, se encuentran los datos en relación a esta hipótesis mostrando los resultados de las personas según el grado de respuesta de cada reactivo correspondiente, así como los porcentajes de cada grado.

Otro aspecto relevante a considerar y que se observa en las gráficas de respuestas no agrupadas, es el siguiente: a excepción de la gráfica IX del nivel de renuncia laboral, se observa una generalidad con respecto al grado de respuesta dos con la tendencia a ser el grado que mayor porcentaje alcanzó. Esto significa que la generalidad de la muestra tuvo un incremento de estrés, disminución del rendimiento laboral, desmotivación e incertidumbre ante este proceso y que influyó considerablemente en el clima organizacional.

Como última gráfica tenemos la de los resultados generales de las variables en base a las hipótesis de trabajo. Esta gráfica es un concentrado del trabajo de investigación que muestra las variables en grados de respuesta agrupados, misma en la que se pueden observar todos los resultados de la investigación de campo de este estudio. En conjunto se puede ver que hipótesis son las que se comprobaron y cuales no y demostrar gráficamente que aspectos son los que más influyeron sobre el clima organizacional de la empresa durante este proceso de transición de la Reprivatización de la Banca en México.

Se puede ver claramente que las variables que más se distinguieron en el clima organizacional, fueron el nivel de estrés y el nivel de incertidumbre que alcanzaron un porcentaje significativo en la escala. El nivel de desmotivación, también fué importante aunque no del grado de las dos variables anteriores. Y en cuanto al nivel de rendimiento laboral y la permanencia laboral, podemos decir que este proceso no afectó para la toma de decisiones importantes sobre la generalidad de la muestra.

Así, los resultados de la investigación, nos hablan de una repercusión en el clima organizacional por el cambio de administración del banco, influyendo en aspectos conductuales de los funcionarios y ejecutivos del banco.

En páginas sucesivas se encuentran las tablas y gráficas de los resultados de esta investigación.

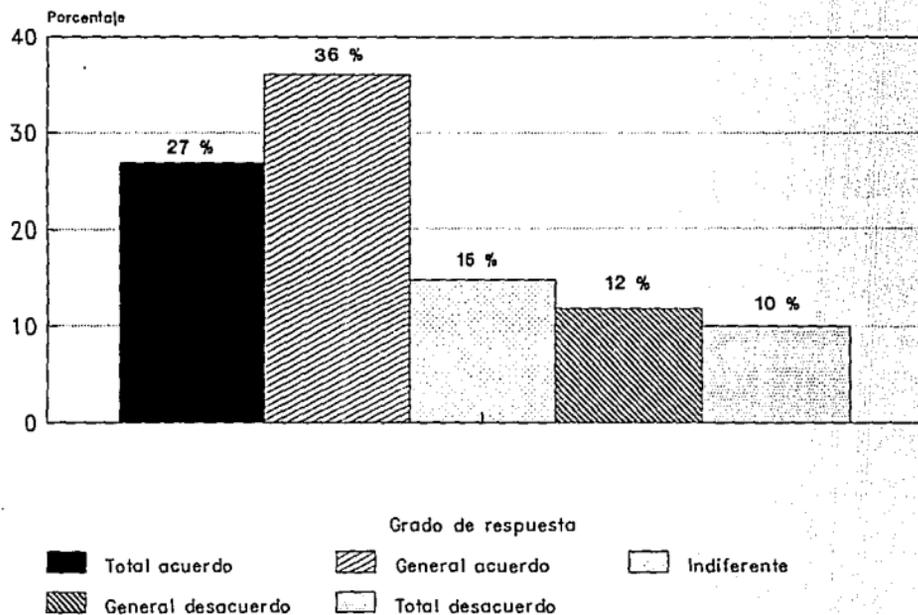
NIVEL DE ESTRES

TABLA 1

REACTIVO	GRADO	PERSONAS	%
2	1	23	33%
	2	34	49%
	3	7	10%
	4	3	4%
	5	3	4%
		70	100%
10	1	20	29%
	2	17	24%
	3	12	17%
	4	12	17%
	5	9	13%
		70	100%
15	1	18	19%
	2	25	36%
	3	12	17%
	4	11	15%
	5	4	13%
		70	100%

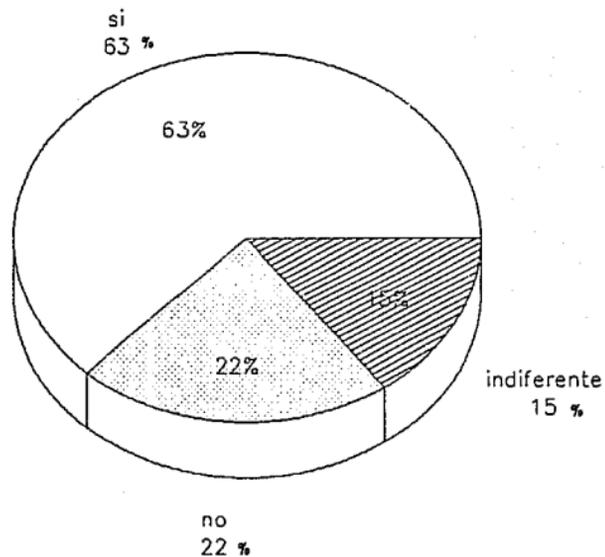
REACTIVO	SUMA DE %	% NETO
1	81%	27%
2	109%	36%
3	44%	15%
4	36%	12%
5	30%	10%
	300%	100%

# Nivel de Estrés



Gráfica 1

# Nivel de Estrés



Respuestas Agrupadas

Gráfica II

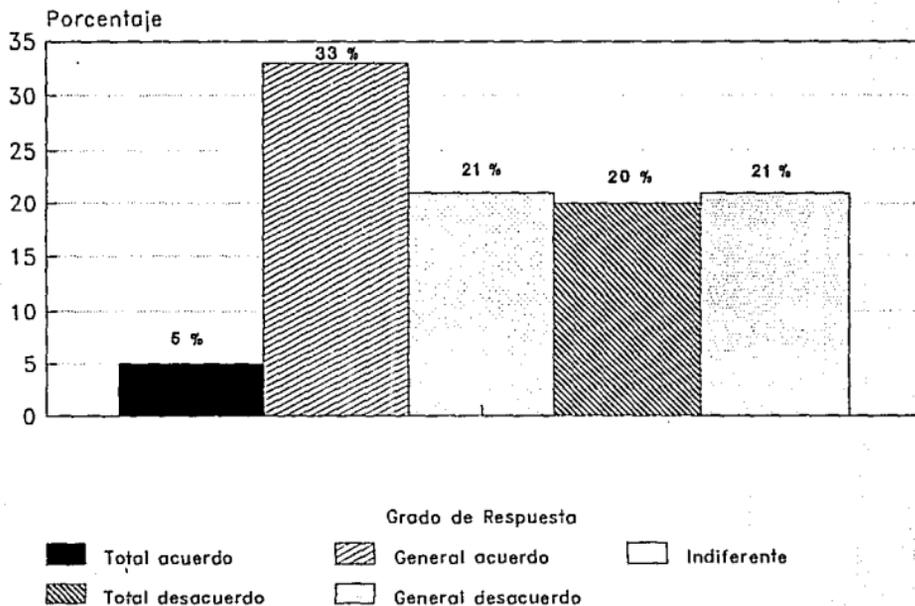
NIVEL DE RENDIMIENTO LABORAL

TABLA 2

REACTIVO	GRADO	PERSONAS	%
3	1	6	9%
	2	18	26%
	3	15	21%
	4	16	23%
	5	15	21%
		70	100%
9	1	2	3%
	2	26	37%
	3	10	14%
	4	12	17%
	5	20	29%
		70	100%
14	1	2	3%
	2	26	37%
	3	19	27%
	4	15	21%
	5	8	11%
		70	100%

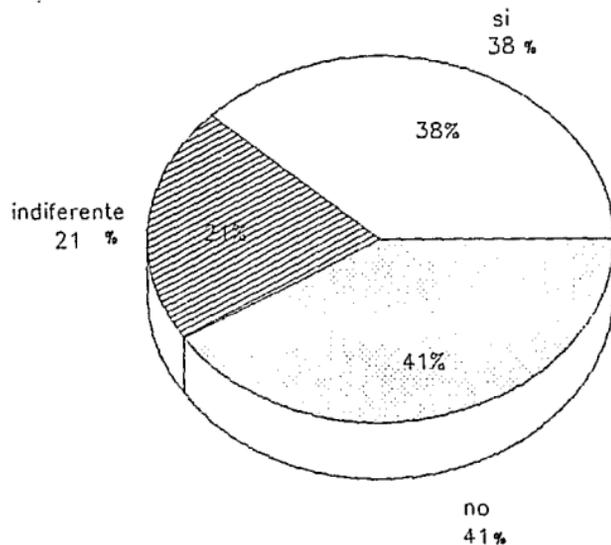
REACTIVO	SUMA DE %	% NETO
1	15%	5%
2	100%	33%
3	62%	21%
4	61%	20%
5	62%	21%
	300%	100%

# Nivel de Rendimiento Laboral



Gráfica III

# Nivel de Rendimiento Laboral



Respuestas Agrupadas

Gráfica IV

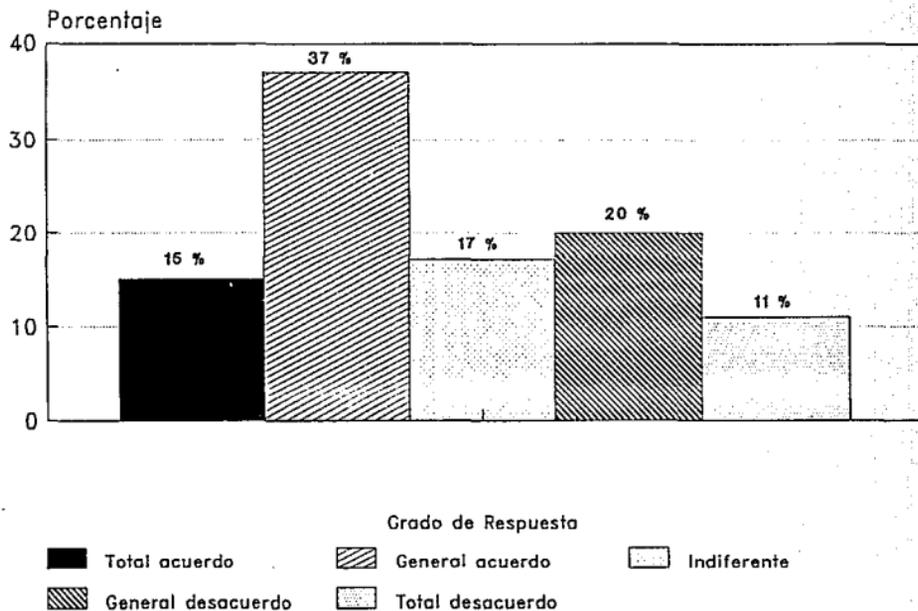
NIVEL DE DESMOTIVACION

TABLA 3

REACTIVO	GRADO	PERSONAS	%
5	1	4	6%
	2	28	40%
	3	13	19%
	4	15	21%
	5	10	14%
		70	100%
7	1	7	10%
	2	28	40%
	3	14	20%
	4	15	21%
	5	6	9%
		70	100%
13	1	20	29%
	2	21	30%
	3	10	14%
	4	12	17%
	5	7	10%
		70	100%

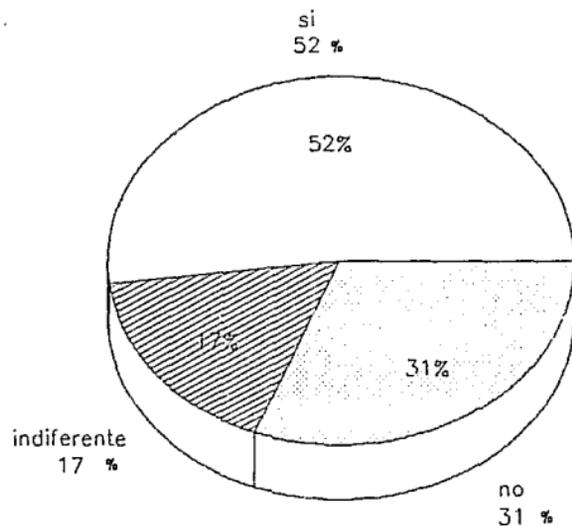
REACTIVO	SUMA DE %	% NETO
1	45%	15%
2	110%	37%
3	53%	17%
4	59%	20%
5	33%	11%
	300%	100%

# Nivel de Desmotivación



Gráfica V

# Nivel de Desmotivación



Respuestas Agrupadas

Gráfica VI

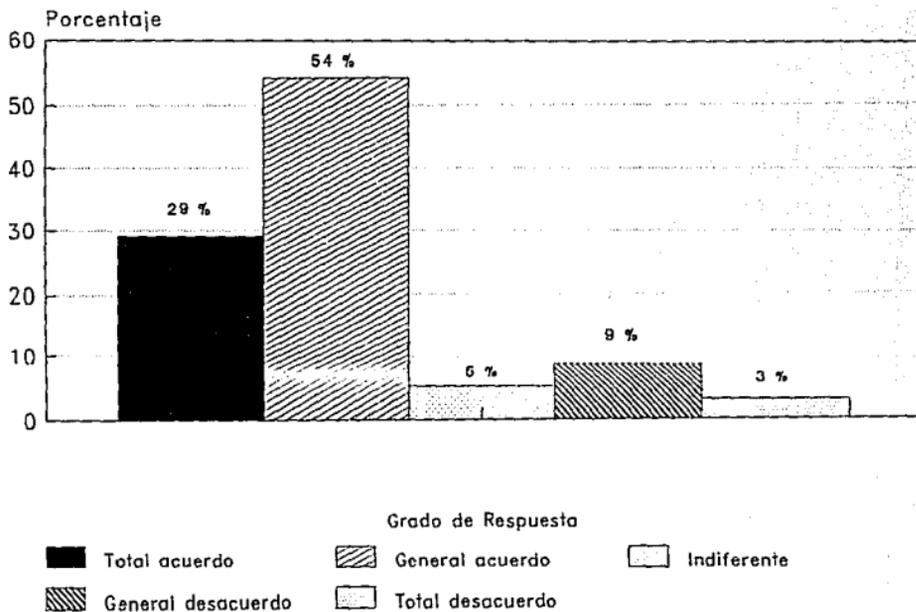
NIVEL DE INCERTIDUMBRE

TABLA 4

REACTIVO	GRADO	PERSONAS	%
	1	21	30%
	2	33	47%
	3	7	10%
	4	6	9%
	5	3	4%
		70	100%
6	1	19	27%
	2	40	57%
	3	2	3%
	4	7	10%
	5	2	3%
		70	100%
11	1	20	29%
	2	41	59%
	3	3	4%
	4	5	7%
	5	1	1%
		70	100%

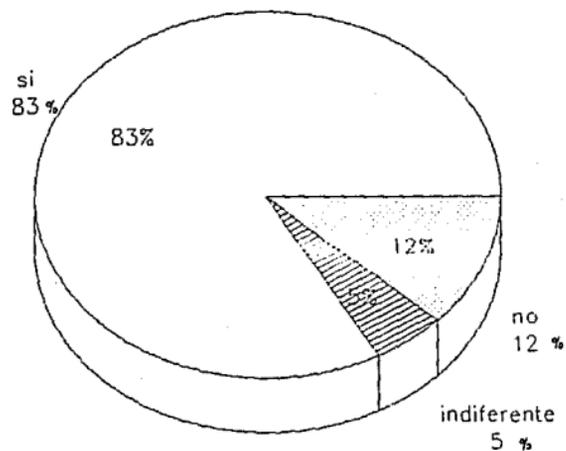
REACTIVO	SUMA DE %	% NETO
1	86%	29%
2	163%	54%
3	17%	5%
4	26%	9%
5	8%	3%
	300%	100%

# Nivel de Incertidumbre



Gráfica VII

# Nivel de Incertidumbre



Respuestas Agrupadas

Gráfica VIII

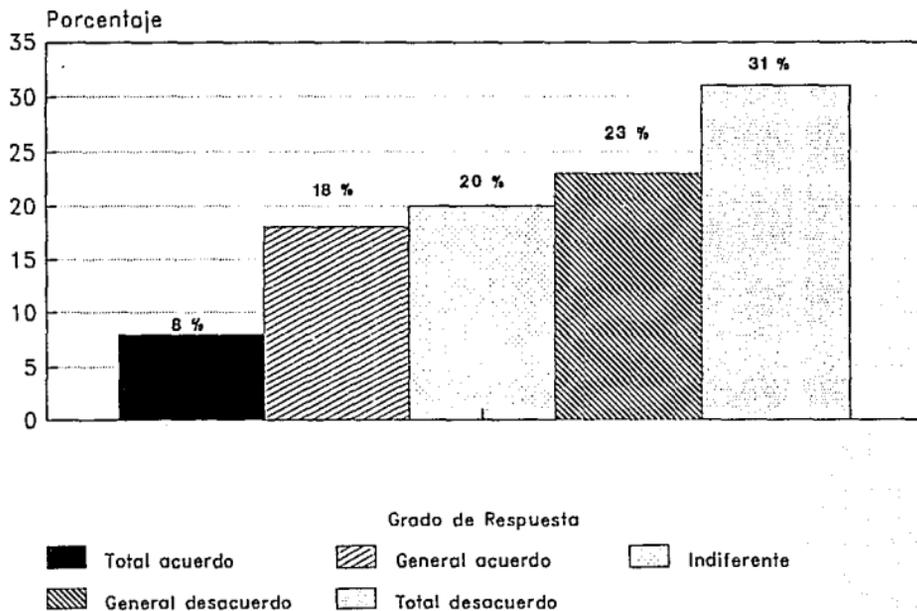
NIVEL DE RENUNCIA LABORAL

TABLA 5

REACTIVO	GRADO	PERSONAS	%
4	1	5	7%
	2	19	27%
	3	17	24%
	4	9	13%
	5	20	29%
		70	100%
8	1	6	9%
	2	10	14%
	3	16	23%
	4	18	26%
	5	20	29%
		70	100%
12	1	5	7%
	2	12	17%
	3	9	13%
	4	20	29%
	5	24	34%
		70	100%

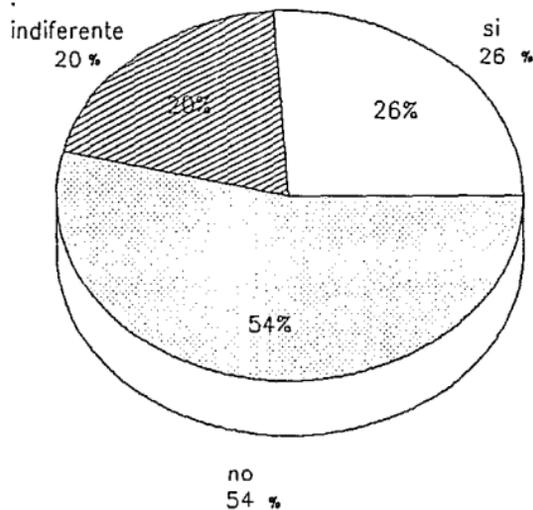
REACTIVO	SUMA DE %	% NETO
1	23%	8%
2	58%	18%
3	60%	20%
4	68%	23%
5	92%	31%
	300%	100%

# Nivel de Renuncia Laboral



Gráfica IX

# Nivel de Renuncia Laboral

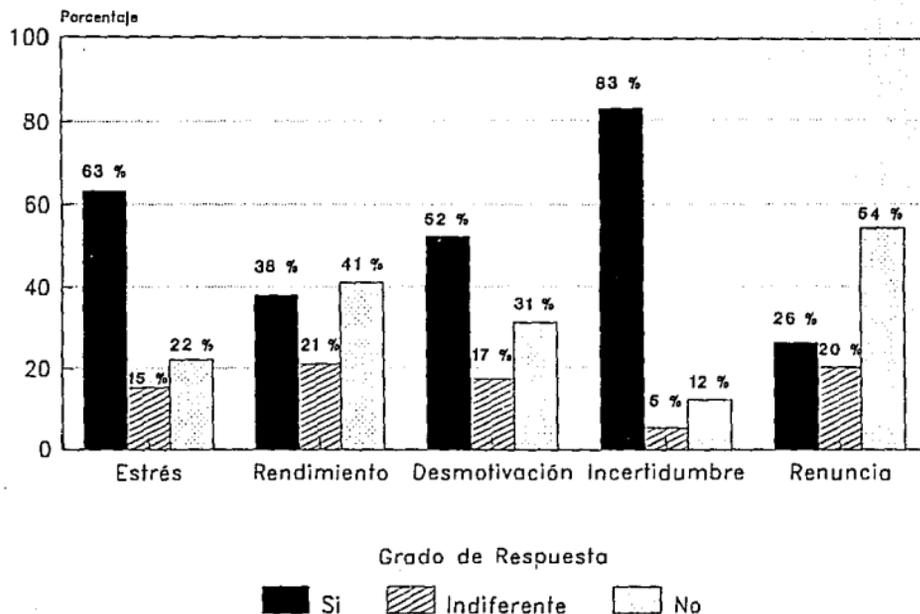


Respuestas Agrupadas

Gráfica X

## Resultados Globales del Estudio

### Presentación por variables agrupadas



Gráfica XI

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Más de una persona debe cuestionarse el porque las relaciones humanas son tan complejas, porque es tan difícil la convivencia humana, porque el hombre es complicado de entender. Estas y más preguntas se han cuestionado los psicólogos industriales para comprender mejor las organizaciones y fomentar un adecuado manejo de ellas para lograr la satisfacción de intereses, tanto de la empresa como del individuo.

Un punto es importante considerar, las ciencias exactas tienen su objeto de estudio independiente al ser humano. Para la Psicología, el objeto de estudio es el hombre mismo. Por tal, cualquier estudio que se realice tiene algo de subjetividad. Además el hombre es único e irrepetible con una identidad propia y cada quien tiene manifestaciones diferentes para cada motivo. Se pueden generalizar muchos aspectos y muchas conductas, pero siempre será imposible llegar a conocer a todo mundo de igual manera.

Cada circunstancia afectará diferente a cada quien según la etapa de satisfacción de necesidades en la que se encuentre. Sin embargo, para el estudio de la conducta humana en el plano organizacional, se elaboran métodos y programas que satisfagan las necesidades de la gente formando grupos según sus intereses y metas en común.

Así, formando grupos homogéneos, resulta menos complicado conocer los intereses más comunes de la gente que se manifiestan en una empresa y en base a esto formar programas de motivación para lograr la productividad requerida de una empresa en un clima de trabajo organizacional "ad-hoc" para el buen rendimiento de la gente en el que se desarrollen la comunicación y la atención propiciando una integración grupal.

Es muy importante que al planear cambios en la gente, se consideren aspectos más que de las funciones en sí, del desempeño, crecimiento humano, y la realización personal. El cambio organizacional debe ir orientado hacia la variable gente a través de una atención personalizada más que enfocada a grupos, o bien, que éstos sean muy reducidos.

Es importante considerar, que el primer eslabón en la cadena que conduce al cambio organizacional, y una variable importantísima que hoy en día tiene efectos muy significativos, es la igualación del poder. Es buscar un equilibrio, que la distribución del poder sea más equitativa y ésto como un anticipador del cambio creativo en la estructura de la organización, la tecnología y la función de la misma.

Recordando una parte de nuestro marco teórico de esta tesis, en referencia a la implicación de cambio de poder, es importante que se realice, por medio de un reemplazo de la teoría "X" de Mc. Gregor, por la teoría "Y", que implica un cambio de liderazgo autócrata por uno más equitativo, sin que por ello el segundo implique liberalismo y falta de respeto.

Hay que recordar que el personal ya no admite a ciegas las órdenes, las cuestiona, pero si conoce los objetivos de éstas y de sus funciones, seguro es que será más responsable en la medida en que las conoce mejor y logrará un aumento de la productividad.

Muchas veces sentimos la necesidad de formar parte de un grupo, de estar involucrados en las actividades del mismo, de ser tomados en cuenta para la toma de decisiones. Como seres humanos, existe en cada uno la urgencia de satisfacer aquellas necesidades a las que Maslow llama de socialización. Pero esto no es todo, el ser humano busca cosas nuevas. Todos los cambios en el mundo, desde los más irrelevantes hasta los más significativos, nos llevan a modificar muchas de nuestras actitudes, intereses y necesidades. Necesidades que van más allá de lo económico y también de lo social. Es una necesidad de cubrir algo más para sentir la plenitud y la autorrealización de la que nos habla Maslow.

Los cambios se han dado, se ha visto progreso en la ciencia, en la tecnología, en la economía, en la política y todo esto influye para que a la par se dé el cambio humano, porque se debe dar para que el hombre pueda sobrevivir a los cambios externos.

Lo más importante hoy en día, es no adaptarse al cambio sino manipularlo, imponerse, aprovechar todas las oportunidades que hoy brinda el medio externo para nuestro logro de metas y objetivos y por ende la satisfacción de necesidades humanas.

¿Cambio?, si. Es una nueva era, era mutante que por si sola no brinda estabilidad, sino todo lo contrario, pero que hay que buscarla, está cerca, es sólo cuestión de abrir los ojos y la mente al conocimiento, a la sabiduría para alcanzar el poder. Alvin Toffler en una de sus obras, nos habla de los cambios en nuestra civilización y se refiere a tres etapas ó bien "olas". La

primera, la Revolución Agrícola, la segunda, la Revolución Industrial y la tercera, La Revolución Humana. <sup>166</sup> En éstas, maneja el concepto del poder, y en el que en cada etapa, éste ha sido diferente.

Para entender un poco mejor el concepto que Alvin Toffler maneja, se hará una breve descripción de su teoría.

En la Revolución Agrícola, la primera ola, el poder lo tenían quienes usaban la violencia y la fuerza física, basada en lo tangible y en lo duradero.

En la Revolución Industrial, la segunda ola, el poder lo tenían los que poseían el dinero, entendiendo éste, como la riqueza del papel impreso con o sin respaldo de algún bien. Además esta época, se caracterizaba por la alfabetización másiva.

Y la tercera ola, la Revolución Humana, basada en la tecnología y en lo social. Es una era llena de impulsos electrónicos, es la mente y la información como la base del conocimiento auténtico, que se resume en la palanca del poder. La riqueza en esta etapa es de símbolos.

Desde ya hace varias décadas, alrededor de los 60's, comienza esta Revolución Humana. Es el principio de una nueva civilización, en la que el poder ya no sale del dinero de las industrias de las fábricas, sino del dinero supersimbólico. Es lo que Alvin Toffler denomina como la "Intangiblenomía". <sup>167</sup>

Esto no significa que el dinero y la riqueza de bienes ya no tenga sentido. Si lo tiene, lo importante es que ya el poder no es sinónimo de riqueza o posesión de bienes materiales, sino tener el poder es el conocimiento y la sabiduría, y los bienes materiales se dan por añadidura.

Hoy por hoy, el poder lo tienen los que controlan el conocimiento, porque es el punto capital de la lucha mundial por el poder en las Instituciones Humanas. El controlar el conocimiento no implica guardarlo, como se pudo creer que antes ésto otorgaba el poder. El poder es la suma de la comunicación y el conocimiento.

En realidad no es una transferencia de poder entre personas, es un cambio profundo de poder que está provocando cambios en empresas, en la economía, política y todo a nivel mundial. Es una era que comienza por la lucha de poder de conocimiento, lucha intelectual, trabajar en la información, en el bombardeo de

nuevas cosas que el futuro está dando. Alvin Toffler dice que "nos encontramos ante el más profundo cambio de poder de la Historia de la Humanidad". 168

Todo esta guerra de información, ha causado un nuevo concepto en las empresas, nuevos objetivos basados en la gente, mayor motivación a los empleados. Y es por esto que la gente día con día busca su superación personal, actualizándose, pero no nada más a nivel técnico, sino a nivel humano. Cursos de negociación positiva, liderazgo, planeación, y desarrollo organizacional entre otros.

Todos los cambios que se han dado en el mundo han hecho cambiar la forma de vida y los intereses de los hombres. En las empresas estos cambios han sido muy notables y tal es el caso de la reprivatización bancaria. En la investigación de esta tesis podemos comprobar lo anteriormente citado.

Haciendo referencia a los resultados obtenidos de esta investigación podemos ver que el nivel de estrés, que fue una variable contemplada para este estudio, tuvo un incremento considerable en la gente. Esto significa, como se vió en la teoría, que en realidad los cambios y una vida tan acelerada y muchas veces impredecible, genera una cantidad de estrés muy importante que afecta, tanto en la salud física como en la mental y por lo tanto crea una repercusión en la organización.

Otro aspecto considerado fue la influencia sobre el rendimiento laboral a causa de este proceso transitorio y en el que se concluye, que aunque no fue una variable muy afectada, si es importante considerarla para efectos sobre la productividad y el clima organizacional de la Institución. Este porcentaje, aunque no alcanzó niveles muy altos, pudo haber influido sobre la demás gente provocando, por el mismo ambiente que había, que influyeran sobre ellos con mayor facilidad y a su vez disminuyeran su rendimiento laboral.

En el capítulo III, hablamos de las teorías motivacionales en las que se hace referencia a la importancia de cubrir un nivel de necesidades superiores del ser humano sobre todo en la actualidad. Al presentarse cambios administrativos en la institución, no se contemplaron estos aspectos, lo que afectó el nivel motivacional de los empleados. Es importante que los directores de empresas consideren la parte humana de las organizaciones, sobre todo en estos períodos de cambio, con el fin de cubrir las necesidades de los mismos, buscando que la gente se sienta a gusto en la empresa para la que labora y motivado por su trabajo, logrando así, un clima de trabajo adecuado para cumplir los objetivos, tanto humanos como institucionales.

La siguiente variable contemplada en esta tesis y la que más repercutió en el clima organizacional dado por la reprivatización de la banca, fue el nivel de incertidumbre. El no saber que fuera a suceder con respecto a la nueva administración y políticas, generó un grado de duda e inseguridad laboral muy elevado. La gente estaba muy preocupada al no saber si conservaría o no un lugar en la empresa ocasionando que el clima organizacional viviera momentos de mucha tensión repercutiendo en la productividad.

Esto pudo haber sido menos impactante, si los directores de las áreas hubieran compartido la información que ellos tenían, aunque ésta no fuera la más veraz y definitiva, simplemente comunicar y transmitir lo que sabían. O bien, que se hubieran hecho integraciones grupales para que la gente expresara sus sentimientos y sus puntos de vista, sentirse tomados en cuenta como parte activa del grupo, logrando así, que disminuyera su nivel de incertidumbre. Es obvio que esto no eliminaría la tensión de aquellos momentos, sin embargo, sí disminuiría en un porcentaje alto este nivel.

La última variable fué para conocer el nivel de renuncia laboral a causa del clima organizacional que se vivía por la reprivatización de la banca. En realidad estos cambios no fueron significativos para que la gente optara por cambiar de empleo o renunciar a la misma. Fue para la mayoría un reto, enfrentar los cambios y permanecer hasta que la situación estuviera definida y en base a esto, tomar la decisión de permanecer o renunciar según haya convenido a los intereses de cada quien.

En síntesis de lo anterior y concluyendo sobre el planteamiento del problema citado en el capítulo de la Metodología, podemos argumentar que la reprivatización de la banca, sí alteró el clima organizacional de esta institución bancaria e influyó, en su mayoría, desfavorablemente en aspectos conductuales de los ejecutivos y funcionarios de la misma. Estos aspectos como mencionamos anteriormente, son el estrés, el rendimiento laboral, la desmotivación, la incertidumbre y la renuncia laboral, siendo este último, no significativo ante este cambio administrativo.

Se concluye que el clima organizacional que se vivía era de mucha tensión e incertidumbre, cayendo muchas veces en la desmotivación y el bajo rendimiento laboral de la gente. Esto a su vez, propició que las relaciones interpersonales se vieran afectadas por la falta de comunicación que existía entre jefes y subordinados.

En general se percibió una situación difícil, de mucho conflicto, pero en el que la mayoría de la gente sintió la necesidad de sobrevivir al cambio por cuestiones de realización personal.

Esto no sólo debe de ser contemplado en las reprivatizaciones de empresas. Lo importante de entender es el cambio de administración de cualquier empresa y del mundo externo. Se debe hablar, compartir el conocimiento, tener una retroalimentación por ambas partes; así el crecimiento será compartido.

Un problema puede ser que los directores y jefes de departamento, se sientan un poco atemorizados por los cambios y tengan miedo de compartir información que los pudiera perjudicar. Y al darse este cambio de administración en el banco, la gente se dejó llevar por sus sentimientos, en lugar de promover positivamente el cambio y de una manera creativa.

Claro que resulta difícil hacer esto por la educación tradicional que siempre se ha dado en México, pero como ya se dijo anteriormente, el hombre para subsistir en esta sociedad, debe de ir a la par de los cambios que se den en el exterior.

Es importante que la gente adquiera la conciencia de todos estos cambios, que sepan que lo material ya es un segundo nivel y sobre todo, que los altos directivos de las empresas se den cuenta para transmitirlo a su gente y crezcan a través de ellos.

Es un cambio que requiere mucho tiempo, pero por algo se debe de empezar y es por medio de la adquisición del conocimiento.

Todos los cambios afectan al ser humano, por naturaleza se resiste al cambio, por miedo, pero no debe de haber temores cuando hay conocimiento. Y esto es algo que se debe de tomar en cuenta en las instituciones humanas. Se trabaja con gente no con máquinas, la gente que trabaje como máquina no sirve en una empresa con visión de primer mundo, como lo que busca México, pues es fácil de substituir por una máquina y a menor costo. Se busca la gente pensante que aporte ideas creativas, algo diferente a todo lo que la tecnología ha podido hacer. Pero para esto, se debe empezar por enfocar la atención en la gente como tal, satisfacer sus necesidades de más alto nivel, motivarlos y dar recompensas. Demostrar libertad de acción y responsabilidad, atrás se queda la autocracia, ahora tenemos la responsabilidad con libertad y es papel de los niveles jerárquicos altos transmitirlo a su gente y de todo ser humano aceptarlo.

Esta década llena de cambios, más una Revolución Humana más que económica, va a traer consigo un cambio de dirigentes comprometidos con su gente, dejando a un lado el sindicalismo. Nos esperan nuevos gobernantes para tiempos modernos. <sup>169</sup>

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia, Fernando  
Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la  
Administración y del Comportamiento  
Ed. Trillas, 3ra. Edición  
México, 1987

BECKARD, Richard  
Organization, development strategies and models  
Addison Wesley  
Massachusetts, 1969

BENNIS, Warren G.  
Desarrollo Organizacional  
F.E.I.  
Bogotá, 1973

BOYD, David P.  
Como lidiar el stress ejecutivo  
Publicaciones Ejecutivas de México  
Número 381  
México, 1985

BENSON, Herbert  
Que tanto es mucho stress?  
Publicaciones Ejecutivas de México  
Numero 311  
Mexico, 1981

BRIONES, Guillermo  
Métodos y Técnicas para la investigación para las Ciencias  
Sociales  
Editorial Trillas  
Mexico, 1975

COLE, Donald W.  
Professional Suicide: A survival kit for you and your job  
Mc. Graw Hill  
New York, 1981

CROSBY, Philip B.  
Organización Permanentemente Exitosa  
Mc. Graw Hill  
Colombia, 1990

DRUCKER, Peter F.  
El cambiante mundo del Ejecutivo  
Grupo Editorial Expansión  
Mexico, 1980

FLEISHMAN, Edwin A.  
Alan R. Bass  
Estudios de Psicología Industrial y del Personal  
Ed. Trillas  
Mexico, 1979

GREENWOOD, James W.  
Managing Executive Stress: A system approach  
New York, 1979

HANSON, Peter G.  
El Estrés para el éxito  
Sistemas Técnicos de Edición  
México, 1991

HERNANDEZ Rodriguez, Rogelio  
Empresarios, Banca y Estado  
Ed. Porrúa  
México, 1988

HERZBERG, Frederick  
The Motivation to Work  
John Wiley and Sons, Inc.  
Second Edition  
New York, 1959

HERZBERG, Frederick  
Goal Setting: Key to individual and organizational effectiveness  
Second Edition  
New York, 1959

HOUSTON, Bryan  
Cómo infundir ánimo en la organización  
Publicaciones Ejecutivas de México  
Sexta serie, No. 110  
México, 1976

HUSE, Edgar F.  
Behavior in organizations: A System Approach to Managing  
Addison Wesley  
Massachusetts, 1973

KEETE, William F.  
Open Minds, the forgotten side of communication  
AMACON : A Division of American Management Associations  
New York 1975

KELLOG, Marion S.  
What to do about performance Appraisal  
AMACON: A Division of American Management Associations  
New York, 1975

LEWISON, Harry  
¿Evaluación de cual rendimiento?  
Publicaciones Ejecutivas de Mexico  
Número 159  
Mexico, 1977

LUCARELLI, Francesco  
JAQUES, Robert  
Nazionalizzazioni e Denazionalizzazione  
Padova 1986

MARQUEZ, Javier  
La Banca Mexicana  
Asociación Mexicana de Bancos  
México, 1987

MARROW, Alfred J.  
The Failure of success  
AMACON: A Division of American Managment Associations  
New York, 1972

MC. CLELLAND, David C.  
El poder es el gran motivador  
Publicaciones Ejecutivas de Mexico  
Número 174  
Mexico, 1977

MC. GREGOR, Douglas  
The Human Side of Enterprise  
Mc. Graw Hill  
New York, 1960

MORENO Bayardo, Ma. Guadalupe  
Didáctica 1  
Ed. Progreso, S.A.  
México, 1982

PAGE, Robert Collier  
How to lick Executive stress and stay in top emotional and  
physical trim  
Cornerstone Library  
New York, 1961

QUIERE, France  
Que quiere el hombre actual  
Revista USEM  
No. 67 pag 9.  
Mayo-Junio 1981

QUIJANO, José Manuel  
La Banca, Pasado y Presente  
Primera Edición  
México, 1983

ROCHE, William J.  
La Motivación del Personal mediante el trabajo con significado  
Publicaciones Ejecutivas de Mexico  
Número 101  
Mexico, 1976

RODRIGUEZ Estrada, Mauro  
Psicología de la Organización  
Ed. Trillas  
México, 1978

TOFFLER, Alvin  
El Cambio de Poder  
Plaza & Janes Editores  
Barcelona, 1990

TOFFLER, Alvin  
El shock del futuro  
Fondo Cultura Económica  
México, 1973

VROOM, Victor H.  
Motivación y Alta Dirección  
Editorial Trillas  
México 1979

YATES, Jere E.  
Managing stress  
AMACOM: A Division of American Managment Associations  
New York, 1979

**APENDICE**

193

CONTESTE USTED SEGUN EL GRADO DE ACUERDO Y DESACUERDO QUE  
CONSIDERE PARA CADA ENUNCIADO

1.- AL HACERSE OFICIAL LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA USTED SE  
VIO INMERSO EN UN PERIODO DE INCERTIDUMBRE Y DESCONCIERTO DE LO  
QUE FUERA A SUCEDER. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

2.- EL NIVEL DE STRESS SE INCREMENTO ANTE LA PREOCUPACION DE LA  
REPRIVATIZACION Y LAS CONSECUENCIAS QUE ESTA PUDIERA TENER ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

3.- SU RENDIMIENTO LABORAL SE VIO AFECTADO DESFAVORABLEMENTE  
DURANTE EL PROCESO DE TRANSICION DE LA BANCA. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

4.- CON LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA SE MODIFICARON  
NEGATIVAMENTE SUS METAS, OBJETIVOS LABORALES Y EXPECTATIVAS  
DENTRO DE LA EMPRESA. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

5.- AL NO HABER UNA DEFINICION DE LA NUEVA POLITICA  
ADMINISTRATIVA, SINTIO UNA APATIA PARA EL DESARROLLO DE LAS  
ACTIVIDADES. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

6.- EN OCASIONES SENTIA DESCONCIERTO DE LA SITUACION QUE SE ESTABA VIVIENDO DENTRO DE LA INSTITUCION BANCARIA. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

7.- LA TRANSICION DE ESTE PERIODO OCASIONO QUE LA GENTE SE SINTIERA DESMOTIVADA PARA CUMPLIR CON LOS HORARIOS DE TRABAJO ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

8.- USTED PERDIO EL INTERES DE SEGUIR LABORANDO EN LA INSTITUCION, YA QUE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE SE VIVIAN EN ESE MOMENTO POR LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA, NO ERAN MUY FAVORABLES ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

9.- SINTIO UNA DISMINUCION DEL GUSTO Y ANIMO POR REALIZAR EL TRABAJO, EN COMPARACION CON LO QUE ANTES DE LA PRIVATIZACION DE LA BANCA ERA. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

10.- AL ESTAR EN LAS ACTIVIDADES LABORALES DIARIAS, TENIA REPENTINAMENTE SENTIMIENTOS DE ANSIEDAD Y SIN MOTIVO ALGUNO ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

11.- EL ESTAR VIVIENDO LOS CAMBIOS INTERNOS DE LA INSTITUCION, CREO SENTIMIENTOS DE INCERTIDUMBRE CON RESPECTO A LA NUEVA POLITICA ADMINISTRATIVA QUE SE MANEJARIA. ( )

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1- TOTALMENTE DE ACUERDO   | 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO |
| 2- GENERALMENTE DE ACUERDO | 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO   |
| 3- INDIFERENTE             |                              |

12.- USTED CONSIDERO ALGUNA VEZ LA POSIBILIDAD DE RENUNCIAR A SU EMPLEO A CAUSA DE LA SITUACION POR LA QUE ATRAVESA LA EMPRESA ( )

- 1- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2- GENERALMENTE DE ACUERDO
- 3- INDIFERENTE
- 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO
- 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO

13.- EN OCASIONES USTED SE SINTIO DESMOTIVADO ANTE LA INCERTIDUMBRE DEL CAMBIO. ( )

- 1- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2- GENERALMENTE DE ACUERDO
- 3- INDIFERENTE
- 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO
- 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO

14.- AL NO HABER UNA NORMATIVIDAD DEFINIDA EN LA ORGANIZACION, USTED SINTIO QUE SU RENDIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES HABIA DISMINUIDO. ( )

- 1- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2- GENERALMENTE DE ACUERDO
- 3- INDIFERENTE
- 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO
- 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO

15.- DURANTE ESTE PROCESO DE CAMBIO, USTED SE SENTIA ANGUISTIADO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO QUE PASABA DENTRO DE LA OFICINA. ( )

- 1- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2- GENERALMENTE DE ACUERDO
- 3- INDIFERENTE
- 4-GENERALMENTE EN DESACUERDO
- 5-TOTALMENTE EN DESACUERDO

**CITAS BIBLIOGRAFICAS**

61

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Francesco Lucarelli, "Nazionalizzazioni e Denazionalizzazione" pag 343.
- 2 Tópicos Financieros Internacionales "Privatización de la Banca en el mundo" Mayo 1990 pag 42 Banamex.
- 3 Idem pag 43.
- 4 Comentarios, Tópicos Financieros Internacionales "Privatización de la Banca en el mundo" segunda parte, Junio 1990 Banamex pag 1.
- 5 José Manuel Quijano, "La Banca Pasado y presente", Pag 360.
- 6 Tópicos Financieros Internacionales "Cambio en la política francesa de privatizaciones" Junio 1990, Banamex pag 1.
- 7 Idem pag 2.
- 8 Tópicos Financieros Internacionales "Plan de Privatizaciones en Francia e Italia" Síntesis Banamex Abril 1991, pag 4.
- 9 Financial Times "Mitterrand's non to 'ni-ni'" William Dawkins, Septiembre 13, 1991.
- 10 Financial Times "Chile is benchmark for latin America" Leslie Crawford, Abril 11 1990.
- 11 Idem.
- 12 Idem.
- 13 Tópicos Financieros Internacionales "Chile: en proyección al exterior" Síntesis Banamex, 19 Junio 1990 pag 1.
- 14 Tópicos Financieros Internacionales "Algunos aspectos de la privatización en Italia " Síntesis Banamex 18 Octubre 1991 pag 1.

- 15 Financial Times "Portuguese bank's share sale starts" Patrick Blum, Febrero 11, 1992.
- 16 Rogelio Hernández R. "Empresarios, Banca y Estado" pag 126.
- 17 Idem pag 132.
- 18 Idem pag 133.
- 19 José Manuel Quijano "La Banca Pasado y Presente" pag 349.
- 20 El Universal "Vuelve el Banco de México al Mercado de Cambio: J.S.H." Guillermo Hewett Junio 1, 1982.
- 21 El Universal "Nacionalizó JLP la banca: los depósitos, garantizados" Jorge Aviles Randolph, Sept 2, 1982.
- 22 Ma. de Jesús Espinoza M. "Reprivatización de la Banca" Revista FEM, Marzo 1991 pag 13.
- 23 Honorable Congreso de la Unión Palacio Nacional, El Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Lic. Carlos Salinas de Gortari, 2 Mayo 1990.
- 24 El Economista "Rectoría y Actoría de la Banca" Germán Seija Román, Noviembre 4, 1991.
- 25 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1987 pag 48 y 125, Edición de la Secretaria de Gobernación.
- 26 El Economista "Se reprivatizarán tres bancos en febrero" Carlos Velázquez Majoral Enero 24, 1991.
- 27 El Financiero "Multibanco Mercantil, Banca Cremi y Banpaís, a subasta anuncia, SHCP" Febrero 19, 1991
- 28 El Financiero " A remate B.N.M., Confía, Bancreser y Banoriente" Mayo 3, 1991.
- 29 El Economista "Análisis del tercer informe de Gobierno" Ricardo H. Cavazos, Noviembre 4, 1991, Año III, No. 745.

- 30 Idem.
- 31 Gustavo Flaubert citado por Edgar Tavares López Revista "Imágen" pag 59 No. 9, Vol. 8, Septiembre 1991.
- 32 France Quieré "Que quiere el hombre actual", Revista Usem, Mayo 1987 pag 9.
- 33 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 51.
- 34 Edwin E. Fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del personal pag 424.
- 35 Scott y Mitchell "Organization Theory" pag 29 citado por Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 31
- 36 Peter F, Drucker "El Cambiante mundo del ejecutivo" pag XIII.
- 37 Lorenzo Servitje "La revalorización de la empresa privada" Revista USEM Número 135 Año XIX Mayo 8 pag 27.
- 38 Idem pag 28.
- 39 Idem pag 28.
- 40 Idem pag 28.
- 41 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 30.
- 42 Idem.
- 43 Idem pag 31.
- 44 Victor Vroom "Motivación y Alta Dirección" pag 338.
- 45 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 29.
- 46 Chris Argyris "A Integracao Individuo Organizacao" pag 37 citado por Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 47.

- 47 Frederick Herzberg "The Motivation to Work" pag 120.
- 48 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 76.
- 49 Keith Davis, "Human Relation at work" citado por Idalberto Chiavaneto, Administración de Recursos Humanos pag 76.
- 50 Idem.
- 51 Idem pag 77.
- 52 Idem pag 73.
- 53 Edwin A. Fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del personal" pag 424.
- 54 Frederick Herzberg "The Motivation to Work" pag 126.
- 55 Warren Bennis "Mas allá de la Burocracia" Cuaderno de lecturas, Módulo I, Diplomado de Desarrollo Organizacional I.T.A.M. 1990.
- 56 Peter Drucker "El cambiante mundo del ejecutivo" pag 161.
- 57 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 97.
- 58 Idem pag 94.
- 59 Idem pag 99.
- 60 Idem pag 54.
- 61 Idem pag 53.
- 62 Bryan Houston "Como infundir ánimo en la organización" pag 13.
- 63 Idem pag 14.
- 64 Entiendase aquí por egoísmo, como una búsqueda de lo propio en sí mismo ó bien una búsqueda de lo propio en la preocupación de los demás.

- 65 Carlos Llano Cifuentes "Una Teoría sobre el comportamiento en la Organización" Revista USEM, México, Sept-Oct 1982 pag 24.
- 66 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 138.
- 67 Idem pag 139.
- 68 Edwin A. fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" pag 277.
- 69 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 139.
- 70 La Línea son todos los departamentos a quien Recursos Humanos atiende.
- 71 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 128.
- 72 Edwin A. fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" pag 156.
- 73 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 352.
- 74 Idem pag 423.
- 75 Thomas J. Peters "La Excelencia en la Administración" Revista USEM Junio 1986 pag 2.
- 76 Gary Dessler "Administración del personal en el trabajo" pag 2
- 77 Idem "Lo que aquí se necesita son mejores relaciones humanas" pag 337.
- 78 Idem "Tecnicas de Motivación no financieras" pag 510.
- 79 Idem "La Administración del Personal en perspectiva" pag 780.
- 80 Frederick Herzberg "The Motivation to Work" pag 128.
- 81 Victor Vroom "Motivación y Alta Dirección" pag 325.

- 82 Idem pag 125.
- 83 Revista Expansi3n "El fin de los Dinosaurios" Octavio Aguilar Valenzuela Vol. XXII, A3o XXII, No. 532 Enero 17, 1990 pag 57.
- 84 Se refiere aqu3 a las Metamotivaciones de Abraham Maslow citadas en el cap3tulo III de Motivaci3n de esta tesis.
- 85 Idalberto Chiavaneto, "Administraci3n de Recursos Humanos" pag 511.
- 86 Management Today en espa3ol "El desarrollo organizacional como una estrategia para el incremento de la productividad" Julio 31, 1987 A3o XIV, No. 2 pag 25.
- 87 Idem pag 26.
- 88 Idalberto Chiavaneto, "Administraci3n de Recursos Humanos" pag 512.
- 89 Idem pag 513.
- 90 George H. Litwin "Climate and Motivation: An experimental Study" pag 111 citado por Idalberto Chiavaneto "Administraci3n de Recursos Humanos" pag 75.
- 91 Robert Shirley "Um Modelo para An3lise de Mudanca Organizacional" Revista de Administrac3o de Empresas, R3o de Janeiro N3mero 16 (6) 1976 pag 37.
- 92 Brian H. Kleiman "A managers guide to organizational guide" pag 35-38, March 1980.
- 93 Idem pag 38, March 1980.
- 94 Idem pag 38 y 39, March 1980.
- 95 Personnel Motivation, a two way street "The Management of people at work" March/April 1979 pag 60.

- 96 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 119.
- 97 Management today en español "El desarrollo organizacional como una estrategia para el incremento de la productividad" Julio 31, 1987 Año XIV, No. 2 pag 28.
- 98 Edgar F. Huse "Behavior in Organizations" pag 10.
- 99 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 305.
- 100 Idem pag 308.
- 101 Idem.
- 102 Gary Dessler "Administración del Personal" pag 549.
- 103 Edwin A. Fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" pag 67.
- 104 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 326.
- 105 Gary Dessler "Administración del Personal" pag 549
- 106 Idem pag 510.
- 107 Idalberto Chiavaneto, "Administración de Recursos Humanos" pag 57.
- 108 Idem pag 91.
- 109 Gary Dessler "Administración del Personal" Fundamentos de la Motivación pag 347.
- 110 Idem pag 347.
- 111 James L. Gibson "Organizaciones, conducta, estructura y proceso" pag 189.
- 112 Idem.
- 113 María Guadalupe Moreno "Didáctica 1" pag 37.

- 114 Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag 40.
- 115 Idem pag 70.
- 116 Idem pag 50.
- 117 Idem pag 62.
- 118 Idem pag 63.
- 119 Idem pag 59.
- 120 James L. Gibson "Organizaciones, conducta, estructura y proceso" pag 101.
- 121 Idem pag 113.
- 122 Idem pag 148.
- 123 Idem pag 153.
- 124 Idem pag 278.
- 125 Edwin A. Fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" pag 427.
- 126 Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag 74.
- 127 Idalberto Chiavaneto "Administración de Recursos Humanos" pag. 530.
- 128 Edwin A. Fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" pag 279.
- 129 James L. Gibson "Organizaciones, conducta, estructura y proceso" pag 174.
- 130 Idem pag 179.
- 131 Idem pag 184.
- 132 Idem pag 193.
- 133 Idem pag 30.
- 134 Mc. Gregor, Douglas " The Human Side of enterprise" pag 68.

- 135 Marrow Alfred J. "Management by participation" Harper & Rou N. Y. 1967, citado por Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag 114
- 136 Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag. 23.
- 137 Edwin A. Fleishman "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" pag 258.
- 138 Idem pag 265.
- 139 Idalberto Chiavaneto "Administración de Recursos Humanos" pag 114.
- 140 Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag 115.
- 141 Idalberto Chiavaneto "Administración de Recursos Humanos" pag 119.
- 142 Estos son algunos de los mecanismos de los que Freud habla en su teoría de Psicoanálisis.
- 143 Gellerman, Sol. "Motivation and Productivity" American Managment association, N.Y., 1963 citado Frank. G. Goble "La tercera Fuerza" pag 194.
- 144 Journal of Applied Psychology "A study of perceived need satisfaction in bottom and middle managment job" Febrero 1961 pag 1-10.
- 145 Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag 174.
- 146 Gary Dessler "Administración del Personal" Fundamentos de la Motivación pag 347.
- 147 Revista Imágen No. 6 Vol. 8 "Hoy, mañana y siempre" Junio 1991 Banamex pag 6.
- 148 Idalberto Chiavaneto "Administración de Recursos Humanos" pag 70.
- 149 Idem pag 71.

- 150 Malcolm Kushner, 1990 "El toque ligero:¿Cómo utilizar el humor para tener éxito en los negocios" citado por Philip B. Crosby "Organización Permanentemente Exitosa" pag 102.
- 151 Kellog Marion "What to do about performance appraisal" pag 15
- 152 Alfred J.Marrow, "The Failure of success" pag 8.
- 153 Idem.
- 154 Alvin Toffler, "El shok del futuro" pag 148.
- 155 James L. Gibson "Organizaciones, conducta, estructura y proceso" pag 146.
- 156 Yates Jere E. "Managing Stress" pag 82.
- 157 Hanson Peter G. "El Estrés para el éxito" pag XVII, prefacio
- 158 Idem pag 5.
- 159 "Coping with Stress" Judy Randle, Tulsa Word, april 23, 1978 citado por Yates Jere "Managing Stress" pag 32.
- 160 Kenneth Lamott "Escape from Stress" Berkley Medallion N.Y. citado por Yates Jere E. "Managing Stress" pag 34.
- 161 Yates Jere E. "Managing Stress" pag 94.
- 162 Idem pag 183.
- 163 Frank G. Goble "La Tercera Fuerza" pag 194.
- 164 Fernando Arias Galicia "Introducción a la técnica de la investigación en cambios de la Administración y del comportamiento" pag 122.
- 165 Guillermo Briones "Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales" pag 147.
- 166 Alvin Toffler "El Cambio de Poder" pag 96.
- 167 Idem pag 49.
- 168 Idem pag 69.

169 Revista Expansión "El fin de los Dinosaurios" Octavio Aguilar  
Valenzuela pag 58, Vol. XXII No. 532, Año XXII Enero 17, 1990.