



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL.
(CASO ESPECÍFICO BANCO NACIONAL DE MÉXICO)

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA

ADRIANA TORRES MALFAVON

ASESOR: JAVIER REYES CARRILLO

ENERO 2005.

m. 340873



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Evelyn y Enrique

Mis hermanos
Su presencia: es,
ha sido y será
un gran apoyo y
motivación para mí
Los quiero

***EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA NACIONAL.
(CASO ESPECÍFICO BANCO NACIONAL DE MEXICO)***

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1 Teoría General de Sistemas	1
1.2 Sistemas Sociales	4
1.3 Teorías de la Globalización	6
1.4 Definición de Clima Organizacional	20
1.5 Teorías del Clima Organizacional	22
1.5.1 Teoría de Likert	22
1.5.2 Teoría de Chris Argyris	24
1.5.3 Teoría de Douglas Mc. Gregor	25
1.6 Efectos del Clima Organizacional sobre la personalidad humana	30
1.6.1 Comportamiento individual	31
1.6.2 Comportamiento organizacional	33
CAPITULO II: SITUACION ACTUAL DE LA BANCA EN MEXICO ANTE LA APERTURA ECONOMICA	
2.1 Tratados de Libre Comercio en vigor	36
2.2 Tratado de Libre comercio de América del Norte (TLCAN)	37
2.2.1 Objetivos	37
2.2.2 Artículos Relevantes que consideran otros tratados internacionales	38
2.2.3 Capitulo XIV: Servicios Financieros	39
2.2.4 Capítulo XVI: Entrada Temporal de Personas de Negocios	45
2.3 La globalización y sus repercusiones en la Banca Mexicana	53
2.4 Fusión Banco Nacional de México – Citigroup	60

CAPITULO III: ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1	Causas	63
3.1.1	Estructura	64
3.1.2	Reglamentos y Políticas	66
3.1.3	Poder y Liderazgo	67
3.1.4	Metas y Objetivos	70
3.2	Efectos	73
3.2.1	Satisfacción en el trabajo	73
3.2.2	Rendimiento laboral	75
3.2.3	Ausentismo y Tasas de Rotación	76
3.2.4	Robos y Vandalismo	79
3.2.5	Seguridad y Accidentes de Trabajo	81

CAPITULO IV: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE BANCO NACIONAL DE MÉXICO (PERIODO 2000 – 2002)

4.1	Elementos de Organización	84
4.1.1	Estructuras	84
4.1.2	Reglamentos Internos	88
4.1.3	Liderazgo, niveles de comunicación y toma de decisiones	92
4.1.4	Selección y Contratación de Personal	95
4.2	Elementos Funcionales	98
4.2.1	Aspectos Individuales: Satisfacción en el Trabajo	98
4.2.2	Aspectos Grupales: Trabajo en equipo y relaciones Interpersonales	102
4.2.3	Aspectos Motivacionales	105

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

El mundo se enfrenta al cambio político, económico, social, cultural, laboral, etc., y por lo tanto a sus repercusiones en la vida diaria. Ante este escenario, se identifica en el aspecto económico, el establecimiento de una serie de acuerdos, prácticas y tratados comerciales, que sin duda se ven reflejados en la apertura económica que vive nuestro país, observándose la firma de varios tratados comerciales con diversos países y regiones, entre los que destaca el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN), que sin duda, es el más relevante por las relaciones que se tienen con los vecinos del norte, principalmente con Estados Unidos.

Aunado a esto, el proceso de globalización que ha involucrado a prácticamente todos los países del mundo, me lleva a considerar como muy relevante el identificar cómo pueden llegar a repercutir estos cambios de tendencias en organismos internacionales así como, en las instituciones nacionales, particularmente en las del sector bancario.

En este tipo de procesos, las organizaciones cambian y dependiendo de la forma como se realicen, estos repercutirán directamente en la propia organización y por ende en el comportamiento humano.

Sin duda, en cualquier organización los elementos que la conforman crean una interrelación que no permite estudiar a sus partes por separado, sin embargo, el factor humano es clave para el éxito o fracaso de la misma.

Esto hace que este tipo de estudios sean extremadamente complejos, ya que adicionalmente a los elementos que conforman la propia institución se encuentran los aspectos que se reflejan en el comportamiento humano y la relación que existe entre ellos, por lo que el clima organizacional es considerado como la personalidad de la organización.

Por la relevancia que tiene la operación de compra que se dio por parte de Citigroup que es considerada una de las instituciones financieras más importantes del mundo, del Banco Nacional de México por su parte el más fuerte de nuestro país, considero será un buen

objeto de estudio ya que hacer un análisis de un grupo que se ha incorporado al concepto de globalización desde hace ya varios años con un grupo con amplio arraigo en nuestro país, permite pensar de antemano que esto generará reacciones en el personal que las conforma, permitiendo de esta manera identificar muchas de las características y la influencia que estas tienen en el comportamiento de la propia organización y por lo tanto de los empleados, en particular los del área de Recursos Humanos.

El desarrollo y generalización de los procesos de modernización contribuye a la disolución de fronteras, promoviendo el establecimiento de una cultura organizacional globalizada.

En el esquema de la cultura organizacional, el clima genera comportamientos, en los que, el interés mutuo, es decir, el individual y el de la institución, debe promover la obtención de beneficios en ambos sentidos.

El comportamiento y su análisis permite comprender la personalidad de la organización, reflejada en su entorno, identificado en el presente estudio, para fines metodológicos, como clima organizacional.

La globalización ha tenido diversos efectos para el ambiente laboral, fortaleciendo las relaciones de mutuo interés al interior de la organización relacionada en la presente investigación, al redefinir funciones, capacitar al personal en nuevos métodos de trabajo y la aplicación de tecnología que han permitido posicionarla en el sistema de competencia financiero.

En este entorno, se identifica el mejoramiento de las condiciones laborales y las expectativas personales, que han permitido crear un clima organizacional que fortalece la integración de la principal institución financiera nacional al grupo de liderazgo en el sector, con una tendencia a la estabilidad y el crecimiento.

Inicialmente, se propone un marco de referencia de los sistemas sociales en general, así como las definiciones y teorías de clima organizacional y sus efectos en el comportamiento humano.

Identificar la importancia que tiene para las organizaciones un ambiente laboral que permita a sus miembros trabajar en un clima que les produzca satisfacción tanto personal como profesional y que a la vez esto se refleje en el logro de los objetivos.

Se hace referencia a la situación actual de nuestro país, ante la apertura económica prevaeciente, tomando como punto inicial el TLCAN, hasta identificar las repercusiones que la globalización ha generado en la Banca Mexicana, enfocándolo a la institución objeto del presente trabajo.

En todas las instituciones existen elementos que generan un Clima Organizacional por lo que es de suma importancia además de la identificación de los mismos, el establecer la relación que existe entre estos y los miembros de la organización, para proceder a la identificación de las condiciones deseables en el ambiente de trabajo y el desempeño laboral.

Se procederá al análisis del entorno actual de la institución, así como de las ventajas y desventajas que ofrece a sus empleados, de los efectos que alteran la calidad y productividad, y cómo esto repercute directamente en el servicio que es la función principal de este tipo de Instituciones, para obtener un panorama más claro de la situación actual.

Ante la apertura comercial y el proceso de globalización que en todos lo ámbitos se está dando, se identifica plenamente que la competencia será cada vez más agresiva no solo a escala nacional, sino internacionalmente.

El clima organizacional identificado en la institución favorece el logro de objetivos tanto de a organización como personales, se refleja directamente en el desempeño, desarrollo, eficacia, eficiencia, productividad, y; por lo tanto, en los resultados del grupo de trabajo.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas tiene su origen en la teoría de sistemas del organismo que fue dada por Ludwing Von Bertalanffy quien la utilizó como un método de investigación.

Bertalanffy define al sistema como **“ un conjunto de elementos que se relacionan entre ellos y con su medio ”**¹ y este concepto es la base de la teoría que representa una ciencia de la totalidad.

Entre otras definiciones de sistema dadas por diversos autores están:

- **“ Totalidad de objetos junto con su mutua interacción ”.** ²
- **“ Conjunto de partes operativamente interrelacionadas, es decir, en el que unas partes actúan sobre las otras, y del que interesa considerar fundamentalmente su comportamiento global ”.**³

Como se observa, un sistema habla en general de un grupo de elementos que se relacionan y forman un todo; al estudiar un sistema no se pretenderá estudiar las partes por separado, sino como se involucran unas con otras y como actúan y reaccionan entre sí, por la interdependencia que en ellas existe.

Sin embargo, se deben considerar cada una de las partes en su comportamiento, que darán como resultado el desarrollo y comportamiento del sistema.

Los autores Hall y Fagen establecen como propiedades de los sistemas las siguientes:

1.- COMPLETITUD E INDEPENDENCIA: Estos dos conceptos son totalmente opuestos, pero desde el punto de vista de los sistemas son considerados como definitivos, ya que por una parte cuando un elemento del sistema cambia visto desde la relación que existe con los demás el comportamiento del todo se altera. Por otro lado si el cambio de una parte la afecta solo a esta se da la independencia de los elementos del sistema.

¹ BERTALANFFY, Ludwin Von, "Perspectivas de la Teoría General de Sistemas" P.140

² VOLTES, Bou Pedro " La teoría General de Sistemas " P.22

³ ARACIL, Javier " Introducción a la Dinamica de Sistemas" P.35

2.- SEGREGACIÓN PROGRESIVA Y SISTEMATIZACIÓN PROGRESIVA: La primera va en función de los cambios graduales en el sistema ya sea por decadencia o por crecimiento, esto es, de lo general a lo particular. La segunda se da por las relaciones de los elementos y los crea donde no existen, es decir, de lo particular a lo general.

3.- CENTRALIZACIÓN: Dentro del sistema puede existir una parte que sea considerada como el elemento que desarrolle un papel principal en relación con los demás, es decir, el elemento guía del sistema.

Para que un sistema funcione en forma adecuada debe existir la comunicación constante y oportuna entre las partes que lo integran, y además, debe considerarse el entorno; esto con la finalidad de lograr la retroalimentación.

Se dice que cuando un sistema está formado por seres humanos se le atribuye el nombre de organización, por las características de estructura y desarrollo propias del mismo.

Entre los puntos mas importantes que maneja la Teoría General de Sistemas y en los que se le considera ha sido innovadora están:

"1.- Observar al mundo como un conjunto de fenómenos individuales interrelacionados en lugar de aislados, en donde la complejidad adquiere interés.

2.- Haber demostrado que ciertos conceptos, principios y métodos no dependen de la naturaleza específica de los fenómenos implicados. Todo este bagaje conceptual es aplicable sin modificación ninguna a diversos campos de la ciencia, la ingeniería, las artes y las humanidades. De ahí que surjan lazos entre las distintas disciplinas clásicas, que podrán compartir varios principios, conceptos, modelos, ideas y métodos.

3.- Al abrir a través de investigaciones generales, nuevas posibilidades (principios, paradigmas, métodos) a disciplinas específicas" ⁴

Dependiendo de la especialidad del sistema que se estudie se le deberá dar un enfoque particular. Partiendo de lo anterior el enfoque de sistemas da la pauta para conocer las características más importantes de cada uno de los sistemas, esto sin dejar de considerar la relación que mantiene con el entorno y con otras ciencias. De aquí se observa que un sistema puede ser parte de otro mas complejo y así sucesivamente.

⁴ BERTALANFFY, Ludwin Von "Tendencias de la Teoría General de Sistemas" P. 26

Considerando que el presente trabajo se refiere al estudio de organizaciones de tipo social y teniendo ya identificado el concepto general de lo que es un sistema y como se establece en la Teoría General de Sistemas, es conveniente para entrar en materia enfocarnos a los sistemas sociales.

1.2 SISTEMAS SOCIALES

Tomando como base que las organizaciones a estudiar son sistemas de tipo social, es importante considerar que es definido como **"un conjunto de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras"** ⁵.

En este tipo de sistemas cada grupo es un subsistema de otro más grande y así hasta cubrir la población mundial, por lo que se considera que todos los individuos forman parte de un sistema social; que se relacionan entre sí y con el medio exterior.

Todo sistema social debe mantenerse en equilibrio, esto se logra a través de la adaptación de sus miembros los cuales ante cambios menores logran ajustes internos que evitan el desequilibrio; sin embargo, cuando los cambios se observan en forma trascendente o rápida por periodos de tiempo variables, se crea cierto desequilibrio, pero posteriormente se obtiene nuevamente el equilibrio con ajustes específicos y la integración de las partes. Es decir, el equilibrio en los sistemas sociales se logra cuando los elementos interactúan en forma armónica.

Por lo anterior, se establece que una organización es considerada como un sistema social que consta de varios elementos que la conforman por lo que su estudio es extremadamente complejo, sobre todo partiendo del hecho de que se interrelacionan diferentes personalidades, normas, valores, actitudes, pequeños grupos, etc., que a la vez son cambiantes en función del medio externo que los rodea.

Se debe de tomar en consideración además que como las organizaciones están formadas por individuos, cuentan también con una cultura, la cual es **" el ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por humanos"** ⁶ y es esta la que generalmente establece el comportamiento dentro del grupo creándose así dependencia con la misma.

Partiendo de lo anterior, toda organización es considerada como un sistema abierto el cual **"existe, y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente"** ⁷. Es decir, que toda organización intercambia recursos, información y energía en forma directa o indirecta con el exterior para la obtención de resultados.

⁵ DAVIS, Keith y Newstrom "El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional" Ed.McGraw Hill, México 1991 P.47

⁶ Idem. P.51

⁷ CHIAVENATO, Adalberto "Administración de Recursos Humanos" Ed.McGraw Hill, México 1983 P.11

Entre las características principales de una organización vista como un sistema abierto se encuentra:

1. Sistema de Recursos Humanos en tiempo y espacio
2. Realiza constantemente transacciones internas y con su medio ambiente
3. Relaciones de cooperación y conflicto
4. Desarrolla diversos grados de responsabilidad y autoridad
5. Retroalimentación tanto interna como externa, en función al desempeño pasado y que logren influir en el presente y futuro
6. Formada por varios subsistemas lo que le da un alto grado de complejidad
7. Elementos coordinados, autónomos y a la vez controlables
8. Sujeta a su posición actual, interna; las condiciones externas actuales y futuras, y a los actos de los miembros que las conforman

Las organizaciones como sistemas sociales mantienen una estrecha relación de su estructura con su funcionamiento, a diferencia de los sistemas biológicos o físicos; la estructura y funcionamiento de las organizaciones están determinadas por eventos específicos, en los cuales intervienen varios individuos que logran un resultado común.

Los sistemas abiertos además obtienen energía del exterior, por lo que se da la estabilidad y continuidad de actividades.

Relacionado todo esto con el tema a estudiar, se observa la importancia que tiene para las organizaciones nacionales el contar con un clima organizacional que permita a los miembros que la conforman trabajar en un ambiente que les produzca satisfacción tanto personal como profesional y que a la vez esto se reflejara en el logro de los objetivos de cada Institución.

Lo anterior además debe considerar que con la apertura económica la competencia será más agresiva no solo nacional, sino internacionalmente, y los elementos del entorno pueden provocar que los mejores elementos de las instituciones mexicanas emigren a las extranjeras si encuentran en estas mayor desarrollo profesional y mejores satisfactores personales.

1.3 TEORIAS DE LA GLOBALIZACIÓN:

Los cambios motivados por la tecnología en robótica, informática y biotecnología, la internacionalización de las finanzas, la expansión de las comunicaciones, y la emergencia multinacional de las corporaciones son las fuerzas o vectores principales que están impulsando la globalización económica.

Estas fuerzas orientaron el cambio de la sociedad industrial a la sociedad de la información, el importante avance de las telecomunicaciones, la disminución de la escala de operaciones, el desmantelamiento de muchas de las organizaciones burocráticas, la creciente especialización del trabajo, la intangibilidad del valor de las empresas, el conocimiento como recurso crucial de la economía, la integración de sistemas, la aceleración del ritmo de las operaciones y transacciones, la mundialización de las finanzas y del capital, la globalización de los mercados y estrategias empresarias, la homogeneización de las formas de vida y de los modelos de consumo, el cambio en los costos o disponibilidad de los insumos y la implantación de la competitividad como principal regla de juego.

Adicionalmente cuando se empieza a ver al mundo como un mercado, un stock de tecnología disponible y un capital ansioso de maximizar las ganancias, se convirtieron en el objetivo y los recursos necesarios y suficientes para iniciar el asalto global. Al internacionalizarse los mercados, empieza una batalla de "todos contra todos".

Al desaparecer las fronteras o barreras comerciales, la competitividad alcanza a todos los factores, y comienzan a registrarse algunos efectos en la ocupación, en los salarios, en el medio ambiente, en los sectores industriales, en el estado del bienestar, que van derivando en definitivos problemas económicos, ecológicos y éticos, de gran magnitud, con alta peligrosidad.

Era de esperar, que un comercio sin normas, llevara a una competencia despiadada y sin final, que conduce a una pérdida constante de puestos de trabajo, a una concentración creciente de empresas multinacionales, a una pérdida de poder de los gobiernos nacionales y a un aumento de la desigualdad. En muchos casos, la competencia no sólo significa la pérdida de puestos de trabajo por que la tecnificación sustituye a la mano de obra, sino también la pérdida de fuentes de trabajo en donde se elimina, por cierre, la posibilidad de todo tipo de ocupación.

Por todo lo anterior creo que vale la pena mencionar algunas descripciones de este concepto y que nos ayudarán a entender más claramente lo que es la globalización y entre los cuales se encuentran:

"Vivimos ciertamente una mutación económica decisiva (la de la globalización) y vemos con claridad el agotamiento de cierto tipo de regulación económica. Pero al mismo tiempo sentimos que el problema es más amplio. Todos comprueban que, con el desarrollo de la globalización, surgen relaciones inéditas entre economía, política y sociedad. Vivimos a la vez el agotamiento de un modelo y el final de un antiguo marco de inteligibilidad del mundo. Nos encontramos por eso ante un gran punto de inflexión de la modernidad".⁸

"Ya sea mediante la localización o el traslado de instalaciones productivas y de una competencia feroz, ya sea a través de sólidas alianzas para competir con mayores posibilidades de éxito a escala mundial, las redes mundiales de las empresas multinacionales están reestructurando la configuración sectorial y territorial en todos los ámbitos de la economía, de la industria automovilística a las telecomunicaciones, de la industria electrónica a la farmacéutica, de la textil a la del transporte aéreo civil. La nueva economía global es como un campo de batalla entre gigantes en donde no cabe la tregua ni la compasión para el vencido"⁹

"La estructura y la dinámica de la economía mundial cambiaron profundamente. Ya no hay un "centro económico" de la economía mundial, la fuerza laboral está cambiando rápidamente. Apenas ayer, los trabajadores industriales de las plantas de producción masiva eran el centro de la mano de obra. Hoy, su número se reduce aceleradamente, y aún más lo hace su importancia. Y en el centro de gravedad de la fuerza laboral de todos los países desarrollados se sitúan de manera creciente trabajadores con conocimientos, personas que no trabajan en modo alguno con sus manos (los trabajadores del

⁸ FITOUSSI, Jean-Paul y ROSANVALLON, Pierre, "La Nueva Era de las Desigualdades" Ed. Manantial P. 46

⁹ GRUPO LISBOA " Los límites de la Competitividad" Ed. Sudamericana P.26

conocimiento). Lo que subyace en todo esto es el paso al conocimiento como recurso clave de producción”¹⁰

Existen algunas teorías sobre la globalización mismas que sin duda vale la pena mencionar, pues este concepto es tan amplio que ha permitido sea visualizado y desarrollado de muy diversas maneras, por lo que es importante señalar entre otras que:

a) Se empieza a identificar que el mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados-naciones, en sus relaciones de interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo, así como tampoco, el individuo tomado singular o colectivamente.

Es cierto que la nación y el individuo siguen siendo importantes y se encuentra constantemente presentes, pero han sido ya integrados en lo que se puede llamar sociedad global.

Algunos conceptos que se vienen manejando son los de “aldea global” y “fabrica global” en los que se hace referencia a que además de las mercancías convencionales tanto en las formas antiguas como actuales, que se empaquetan y se venden, así también ocurre ahora pero con otro tipo de artículos, es decir, se fabrica información, entretenimiento e ideas como mercancía y son comercializadas y consumidas en el ámbito mundial.

“Toda economía nacional, sea cual sea, se vuelve provincia de la economía global”¹¹ Con esto se hace referencia a que en la actualidad ya existe una estrecha relación entre las fuerzas productivas, la división del trabajo, el capital, etc., que se requiere se desarrollen en la escala mundial y no regionalmente pues esto solo los llevaría al aislamiento y por lo tanto al retraso en todos los aspectos y por lo tanto a la decadencia del propio individuo.

b) Otros conceptos que se manejan dentro de la globalización son los de Economía – Mundo que hacen referencia a que esta está constituida por una red de procesos productivos ínter vinculados, que se pueden denominar como cadenas de mercancías, de tal forma, que para cualquier proceso de producción en la cadena, hay cierto número de

¹⁰ DRUCKER, Peter y NAKAUCHI, Isao “Tiempo de Desafíos/Tiempo de Reinvidicaciones” Ed. Sudamericana P. 51

¹¹ IANI, Octavio “Teorías de la Globalización” Ed. S. XXI P.6

vínculos en todos los sentidos de los cuales depende el proceso por sí mismo así como las personas involucradas.

Esta cadena de mercancías está formada por lazos que se cruzan, y la producción está basada en el principio de maximización de acumulación de capital. Como se observa claramente está fundamentada básicamente en lo que se ha llegado a denominar como capitalismo histórico, capitalismo moderno o lo que en su momento Marx llamó simplemente capitalismo.

Todo lo anterior se traduce en desarrollo intensivo y extensivo de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción a escala mundial, es decir, se desarrollan relaciones, procesos y estructuras de dominación política y apropiación económica en el ámbito global, sin importar territorios y fronteras, naciones y nacionalidades.

Por lo anterior se observa que las economías nacionales se están volviendo cada vez más interdependientes y por lo tanto sus procesos de producción, intercambio y circulación irán teniendo un alcance global.

Se puede entonces concluir que este concepto de economía – mundo es ahora universal, en el sentido que todos los estados nacionales están, en diferentes grados integrados en una estructura central.

“En síntesis, es en la propia dinámica de las economías – mundo donde emergen y se desarrollan los procesos que configuran los ciclos geo-históricos de larga, media y corta duración”¹², es decir la interrelación que existe en todo el proceso es constante, así como de los elementos que la conforman como son tecnologías, mercancías, individuos, que las llevan desde su nacimiento, transformación, decadencia y sucesión con una nueva.

c) Después de la segunda Guerra Mundial, se empieza a dar un proceso en el que el capital toma una connotación internacional, es decir, se da la internacionalización del capital, la característica de nacionalidad, identificada principalmente con las economías inglesa, norteamericana, alemana, japonesa y francesa entre otras se empieza a perder, aunada al fin de la guerra fría, la desintegración del bloque soviético y los cambios de la política económica de las naciones de regímenes socialistas.

¹² IANI, Octavio "Teorías de la Globalización" Ed. S. XXI P.29

Así mismo, se crea una nueva división internacional del trabajo y de procesos productivos, en donde las empresas, las corporaciones y conglomerados transnacionales obtienen preeminencia sobre las economías nacionales, lo que genera que el concepto de internacionalización tome mayor fuerza.

Por otra parte, se da el proceso de dispersión geográfica de la producción, comprendiendo el capital, la tecnología, la fuerza de trabajo, la división social del trabajo, la planeación y el mercado, a lo que se le denomina como fábrica global, sin embargo, esto tiene implicaciones directamente en la cuestión social.

En este sentido la manifestación de esta internacionalización se refleja en las clases sociales, y se observan sus repercusiones directamente en sus movimientos sociales, el comportamiento de los partidos políticos y las corrientes de opinión que pueden llegar a trascender en sus regiones y manifestarse en un ámbito más amplio.

En la actualidad es eminente que el capitalismo sigue teniendo bases nacionales, pero estas ya no son tan determinantes, es decir, en toda esta dinámica se rebasan fronteras geográficas, regímenes políticos, culturales y de la propia civilización.

También el aparato estatal se ve afectado, en el sentido de que todas sus agencias tanto políticas, como económicas y administrativas es orillado a reorganizarse o "modernizarse" de acuerdo al funcionamiento mundial de los mercados, de los flujos de los factores de la producción y de las alianzas estratégicas entre las corporaciones.

Las relaciones financieras internacionales que se establecen dentro de este nuevo concepto de internacionalización del capital, se puede relacionar directamente con el fin de la geografía en el sentido de que el desarrollo de un estado ya no tiene que ver con su localización geográfica, sino con las relaciones, los procesos y estructuras capitalistas con las que se encuentra relacionado, sin importar las fronteras, territorios, culturas y civilizaciones.

Desafortunadamente ante este escenario tan abierto en donde los capitales se mueven muy rápidamente, así como la apertura de los mercados, la agilización de las redes bancarias y transnacionales, el lavado de dinero producido principalmente por el narcotráfico se vuelve relativamente fácil. Con esto, este tipo de actividades ilícitas se hacen atractivas y toman fuerza en todos los aspectos, desde la producción, hasta la comercialización y el consumo.

d) Mucho de lo que sucede actualmente y puede ocurrir en el futuro relacionado con el concepto de globalización, tiene que ver a las relaciones que mantienen los países y que se refieren entre otras a: diplomacia, alianzas, pactos, paz, guerra, bloques, bilateralismo y multilateralismo, espionaje, cláusula de la nación mas favorecida, ocupación, invasión, y en tiempos más recientes el concepto del terrorismo.

Por supuesto que dentro de todas estas actividades que crean interdependencia entre las naciones, se encuentran ventajas y responsabilidades mayores para aquellas naciones que son consideradas como dominantes o superpotencias, y por contraparte se encuentran las naciones dependientes, subordinadas o alineadas.

No se puede perder de vista que todas estas naciones sin importar su potencial están conformadas por sistemas simples y complejos, integrados por individuos y grupos, hasta instituciones y organizaciones, que pueden además compartir o no, lenguajes y reglas propias de los mercados.

Existe en esto un evidente occidentalismo, que junto con el capitalismo dan rumbo a las relaciones y manifiestan el predominio que estas naciones tienen. Por lo que los actores menos desarrollados son centralizados y dirigidos, por los que se supone tienen la hegemonía tanto económica, como política y social. También estos Estados buscan dentro de sus propios conceptos orientar, imponer o poner en práctica las directrices necesarias destinadas a convertir a los tradicionales en Estados modernos, que es parte de esta tendencia de modernidad económica, social y tecnológica que esta invadiendo al mundo.

En resumen, esta interdependencia de naciones, se centra principalmente en las relaciones exteriores diplomáticas, internacionales, que identifica se encuentran siempre implicados estados nacionales siempre concebidos como soberanos, formalmente iguales en lo que a su soberanía se refiere, a pesar de sus diversidades, desigualdades y jerarquías.

Por último, vale la pena hacer mención que se han ido creando legislaciones en las que se establecen obligaciones a otros organismos u organizaciones que son parte de estas relaciones y por lo tanto les han creado también responsabilidades dentro de esta interdependencia. Algunas de estas son: la ONU, el FMI, la Unión Europea, la Comunidad de Estados Independientes (CEI), Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), el Mecado Sudamericano (MERCOSUR), la Asociación Económicas de Asia y el Pacífico (APEC), entre otras.

e) Cabe hacer mención que inicialmente los elementos dominantes y decisivos del comportamiento mundial en general se localizan en los estados nacionales más fuertes, razón por la cual, las más variadas formas de sociedad, desde las tribus hasta naciones completas, así como diversas culturas y civilizaciones, han sido influidas por los patrones y valores característicos de la occidentalidad. Esta occidentalización se ve influida por Estados Unidos de Norte América y los países europeos principalmente.

Estos elementos no son únicamente característicos de naciones, sino también se desarrollan y localizan en empresas, corporaciones y conglomerados transnacionales. Algunas de las directrices que surgen de estos son promovidas y divulgadas entre otros organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), mismo que a su vez se encargan de codificar, poner en práctica y administrar las mismas.

En la medida en que se desarrollan y generalizan, los procesos implicados en la modernización, se empiezan a disolver fronteras de todo tipo, desde las locales, nacionales, regionales y continentales, disolviéndose con esto a la vez las barreras culturales, lingüísticas, religiosas, entre otras.

Tanto la occidentalización como la modernización mantienen el compromiso de buscar constantemente la formación, el desarrollo y la consolidación del capitalismo desde el nivel local, hasta el nacional, regional, internacional y por supuesto global.

Es por lo tanto innegable que la modernización trae consigo ideas de crecimiento, desarrollo y evolución. Por lo que varios de los conceptos que prevalecen hoy por hoy en el ámbito mundial como son la industrialización, urbanización, propiedad privada, los partidos políticos, la división de los poderes gubernamentales, entre otros, se mantienen vigentes en las diversas esferas de la sociedad.

Es decir, que a pesar de que los procesos de globalización y modernización se desarrollan simultáneamente y recíprocamente por todo el mundo, también producen desarrollo desiguales divergentes y contradictorios. Esto cada vez que estos conceptos encuentran otras formas sociales de vida y trabajo, así como de culturas y civilización.

Lo que le ha dado gran fuerza a la integración y homogeneización es la fuerza que ha tomado día a día el occidentalismo, conjugado con el capitalismo. Así mismo, la modernización por la forma en como se ha mantenido en el mundo, esta determinada primordialmente por la racionalidad propia del capitalismo.

f) Gran parte de lo que hoy por hoy es la modernidad en el mundo y que ha dado lugar al concepto de aldea global, se debe principalmente a los medios de comunicación, la proliferación y la generalización de los medios impresos y electrónicos que se difunden constantemente alrededor del planeta.

Por esta razón cada vez mas y más personas entran en el mercado de informaciones, aunque esto puede llevarlos en el proceso a perder sus propias identidades, la necesidad de interactuar con otras personas en cualquier parte del mundo a través de las redes de comunicación que existen, los mantiene inmersos en el mismo.

Adicionalmente a la fuerza que han ido creando los medios de comunicación se ha dado un cambio en la industria cultural, es decir, esta también ha atravesado fronteras de todo tipo, geográficas, políticas, culturales, religiosas, lingüísticas, entre otras. Se ha transformado entonces en un poderoso medio de fabricación de representaciones, imágenes, formas, sonidos, ruidos, colores y movimientos.

De esta forma, la información está ahora a disposición inmediata de todo el mundo y puede ser almacenada, recuperada y transmitida, siempre que se disponga de electricidad. Por lo que el tiempo y el espacio ya no están restringidos y cada individuo se puede llegar a convertir en un eslabón de múltiples redes de comunicación, información, interpretación, diversión, etc., no-solo a escala local, sino nacional, regional y mundial. Es evidente que aquí todo se tecnifica.

En el mismo sentido, otro elemento fundamental de la aldea global, ha sido el mercado, en el sentido de que todo debe de ser mercantilizado, producido y consumido como mercancía.

Existen dos elementos adicionales que a considerar que son muy importantes para que se logre establecer el orden mundial dentro del concepto de aldea global:

En primer lugar se encuentran los especialistas, es decir, aquellos que son considerados como individuos relevantes para promover las políticas y que por su puesto dominan el manejo de los medios de comunicación. Esto debido a que durante toda la historia aquel que trabaja con los medios y que es capaz de manipular los más diversos lenguajes, ha adquirido mayor importancia en la organización y dinámica de la vida del individuo, grupo, clase, pueblo y sociedad.

En segundo lugar se encuentra el idioma, que además de ser sin duda un medio de comunicación, tiende también a mundializarse. Aquí se hace referencia a el idioma inglés,

que a partir del fin de la segunda guerra mundial se difundió como idioma oficial del imperialismo norteamericano y que para la aldea global tiene un alto alcance en términos geográficos, como en lo que se refiere a la profundidad de su penetración.

Cuando la necesidad de una comunicación global empezó a superar los límites establecidos por las barreras de las lenguas, la difusión del inglés se aceleró y transformó los patrones vigentes de comunicación internacional. Esta universalización del inglés, no significa la homogeneización de los modos de hablar, escribir y pensar, aunque por la forma en que está ocurriendo la globalización del capitalismo lleve esa tendencia.

g) Inicialmente se hace mención a que el proceso del desarrollo del capitalismo es simultáneo al proceso de racionalización del mundo. Esta racionalización es originada por el mercado, la empresa, la ciudad, el Estado y el derecho que tienden a organizar los diversos círculos de las relaciones sociales, dentro de los que se encuentran la familia, el gobierno, la escuela, la fábrica o empresa, los sindicatos, los partidos políticos, etc.

Después de la segunda guerra mundial y más aún al final de la guerra fría, se percibe una nueva forma de racionalización mundial propia de la civilización capitalista occidental. Esta infunde en las sociedades nacionales, algo nuevo y propio de la sociedad global. La tecnocracia internacional, transnacional o mundial es una expresión de esa globalización, y da origen a algunas corporaciones y agencias multilaterales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), hasta el Fondo Monetario Internacional (FMI) o la Organización Internacional del Trajo (OIT) que expresan de manera muy clara los orígenes y alcances de esta racionalización.

A partir de entonces se desarrolla, perfecciona y generaliza esta racionalización del mundo con el surgimiento de los "think-tanks", que son equipos de intelectuales tanto técnicos como científicos, especializados en problemas relativos a la sociedad y la naturaleza, cuyos conocimientos se traducen en diagnósticos y pronósticos de los problemas que se han provocado por corporaciones y organizaciones públicas y privadas, nacionales, regionales y mundiales. Es decir, son estos individuos los que transforman los conocimientos científicos a técnicas de producción y control, relativas a problemas económicos, políticos, culturales, demográficos, religiosos, etc., hasta en los más distantes países como parte de la globalización.

Una parte importante para la existencia del capitalismo moderno es la contabilidad racional del capital, como norma para todas las empresas que se ocupan de la satisfacción de las necesidades cotidianas, y en donde se observa, la apropiación de todos

los bienes materiales de producción (como la tierra, la maquinaria, instrumentos de producción, etc.), libertad de mercado como intercambio racional y constante, técnica y derecho racional, trabajo libre en donde las personas tienen la posibilidad de vender su trabajo y actividades en el mercado y comercialización de la economía, con todo lo anterior lo que se busca es la satisfacción de necesidades, tanto en forma mercantil como de rentabilidad.

Así también se observa que se da con tal fuerza esta expansión de la racionalización del mundo que lo que parecía característico del capitalismo por el surgimiento del mismo en Europa Occidental y su desarrollo en Estados Unidos de Norteamérica, se vuelve totalmente compatible y próspero en Oriente. Algunos casos como en el Japón en donde el capitalismo florece de tal manera que innova y cambia el modo de producción y la vida social existente.

Con lo que se puede afirmar que poco a poco, prácticamente todas las tribus, naciones y nacionalidades del mundo han sido alcanzadas y transformadas por las relaciones, procesos y estructuras de organización de la producción y de la vida social característicos del capitalismo.

h) En el curso de la historia de la globalización del capitalismo, mucho de lo que encuentra a su paso se altera, modifica, anula o transforma. El modo capitalista de producción se funda en la decadencia del feudalismo, las fuerzas productivas básicas, tales como el capital, la tecnología, la fuerza de trabajo social, el mercado y la planeación, entran en continua conjugación, y se desarrollan en forma intensiva que rebasan fronteras geográficas e históricas.

El capitalismo por lo tanto se ha convertido en el diseñador del mapa del mundo, cuanto más desarrollado es el capital, más extenso es el mercado en el que circulan los bienes y servicios que en él se producen.

A finales del siglo XX, se adquieren características propiamente globales, en las últimas décadas se disuelven muchas fronteras entre los mercados financieros nacionales y se conforma al fin un verdadero mercado global de capitales. Esta claro entonces que toda esta dinámica es ordenada por el capital, por los que poseen la propiedad y los movimientos del mismo, tanto en los ámbitos nacional como mundial.

La globalización del capitalismo ha desempeñado un papel decisivo en la desagregación del bloque soviético y en la transición de cada una de las naciones socialistas de economías centralmente planificadas a economías de mercado.

Cuando se da propiamente la época de la globalización del capitalismo, que se concreta con el fin de la guerra fría y la adopción de la economía de mercado por prácticamente todas las naciones ex-socialistas, ocurre una modificación cuantitativa y cualitativa del capitalismo como modo de producción y proceso civilizatorio. Esta transformación se vuelve global, ya que influye y revoluciona las formas de organización social del trabajo, producción y vida, y es influido por las instituciones, patrones y valores socioculturales característicos del capitalismo. Con esto poco a poco, los principios del mercado, de la productividad y del consumismo comienzan a influir en la mente de los individuos.

Con lo anterior se observa y afirma que **“ Las naciones y las nacionalidades, así como los individuos y las colectividades, se vuelven más interdependientes que nunca ”**¹³, es decir, la nueva división internacional del trabajo, aunada con la agilidad que le dan los medios de comunicación y transporte, han transformado al mundo en una fábrica o un “shopping center global”, en donde la dependencia y necesidad de unos con otros es cada vez más evidente.

Sin embargo, los grandes avances de la ciencia y de la técnica no se convierten forzosamente en la reducción o eliminación de las desigualdades sociales entre grupos o naciones, por el contrario, en general profundizan estas desigualdades.

i) En la actualidad, ser modernos es encontrar un entorno que promete aventura, poder, alegría, crecimiento, transformación de nosotros como individuos y del mundo en general, adicionalmente a que esto mismo puede hacer que lo que tenemos y somos como humanidad llegue ser destruido.

Al mismo tiempo los entornos y las experiencias que son ahora conocidas como modernidad atraviesan todas las fronteras de la geografía, de las clases, de la nacionalidad, de la religión e ideología, por lo que se puede decir que: **“ la modernidad une a toda la humanidad ”**¹⁴

¹³ IANI, Octavio “Teorías de la Globalización” Ed. S. XXI P.122

¹⁴ IANI, Octavio “Teorías de la Globalización” Ed. S. XXI P.137

Con la globalización del mundo se modificaron las nociones de espacio y tiempo. La rápida agilización de las comunicaciones, de los mercados, los flujos de capitales y tecnologías, así como de los intercambios de ideas e imágenes, generaron un cambio en la realidad social, en el modo de ser de las cosas y la manera de actuar de los individuos. Las fronteras también parecen disolverse y las naciones constantemente se integran y desintegran.

Las distancias se reducen constante y rápidamente pues los medios de comunicación y transporte son cada vez más veloces, es decir la velocidad no sólo es rebasable, sino que de hecho es rebasada por la comunicación continua *on line*.

De la misma forma que los medios se globalizan, junto con la economía y la política, la industria cultural y los medios de comunicación, la electrónica y la informática, de esa misma manera se globalizan los intereses y objetivos, así como las ideologías y visiones que detentan los medios políticos, económicos, sociales y culturales.

Por otra parte, se vuelve a identificar al idioma inglés como el código que articula al mercado global, el mundo es transformado en el territorio de todo el que habla, piensa y actúa con el idioma de la globalización, ya que la mayor parte de los acontecimientos, las relaciones, actividades y decisiones se expresan o traducen en él.

Cabe mencionar que este proceso de modernidad, no es un proceso tranquilo, por el contrario se desarrolla en forma problemática. Por una parte impulsa la homogeneización o integración de las partes, y a la vez, provoca fragmentaciones, rupturas y contradicciones en todos los ámbitos, ya sea local, nacional y mundial, así como sociales, económicos, políticos y culturales.

En el ámbito de la ruptura histórica, que frecuentemente implica crisis, guerra o revolución, encontramos también que la electrónica, la informática y la telecomunicación invaden las actividades y relaciones del mundo. Por esto es muy claro que se modernizan los procedimientos y no los temperamentos, los modos de actuar pero no así los de pensar, las formas de imaginar y no las de sentir.

j) La premisa más importante que maneja otra idea es el entender al mundo como una sociedad global.

Por primer vez las ciencias sociales deberán pensar, entender y establecer que “ **las relaciones, los procesos y las estructuras económicas, políticas, demográficas, geográficas, históricas, culturales y sociales que se desarrollan en escala**

mundial, adquieren preeminencia sobre las relaciones, procesos y estructuras que se desarrollan en la escala nacional”¹⁵

Siempre a lo largo de la historia, el concepto de sociedad nacional ha sido el elemento de estudio bajo el cual se reflexionan las formas y movimientos de la sociedad, sin embargo, en la actualidad y bajo las condiciones actuales que se presentan por la globalización se necesita romper con la estrecha relación que ha existido entre sociedad y Estado, y empezar a entender que estas fronteras y relaciones ya no son las mismas.

Sin duda, la sociedad nacional sigue teniendo vigencia, y mantiene los elementos que la conforman como lo son territorio, población, mercado, moneda, himno, bandera, gobierno, constitución, cultura, religión, historia, formas de organización social y técnica del trabajo, hazañas, monumentos, etc., ya que todos estos conforman el escenario donde sus miembros se mueven y desarrollan. Pero simultáneamente, se tiene que compenetrar e integrar con la dinámica y los movimientos de la sociedad global.

Siendo la sociedad global el nuevo objeto de las ciencias sociales, junto con la sociedad nacional, ambas deben de ser estudiadas, analizadas y entendidas, juntas y por separado como un todo y también en sus partes.

Con la Segunda Guerra Mundial, los sociólogos empiezan a reconocer que la población esta integrada en un único sistema social a escala mundial. El concepto de “Sociedad”, es ahora entendido como un grupo de “Sociedades”, que en un sentido más amplio pueden encontrar una autonomía relativa y condicionada, en gran medida como naciones-estados altamente entrelazadas.

Por otra parte, hay organizaciones internacionales, que ejercen su poder y tienen que ver con el regionalismo y el globalismo, y que priorizan y llevan a cabo sus actividades, de acuerdo a los intereses de las naciones con mayor poder económico, político, militar y cultural.

Actualmente para llevar a cabo cualquier análisis relacionado con la globalización es necesario que se encuentren implicadas varias ciencias, esto principalmente por que cuando se habla por ejemplo, de economía en la sociedad global se encuentran también involucrados otros aspectos como aspectos políticos, históricos, geográficos, demográficos, culturales entre otros. De igual manera sucede cuando se habla de cultura de la globalización se observan integrados otros elementos como cultura de masas, de

¹⁵ IANI, Octavio “Teorías de la Globalización” Ed. S. XXI P.158

industria, medios impresos y electrónicos de comunicación, etc. Así sucesivamente se tendría que ir identificando la relación que tiene cualquier aspecto de la globalización con otras ciencias.

Por último cabe hacer mención, que la sociedad global desde sus inicios es considerada como una totalidad problemática, compleja, contradictoria, abierta y en movimiento. Con desarrollo desigual en donde el todo no se distribuye similarmente entre sus partes.

En conclusión la globalización se refiere a todos los procesos por medio de los cuales los pueblos del mundo son incorporados a una única sociedad mundial, la sociedad global.

1.4 DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las investigaciones acerca del Clima Organizacional no han logrado un consenso en torno a la definición que logre clarificar y unificar totalmente este concepto.

Lucas Brunet reconocido por sus estudios en la materia, advierte **"que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima, no son lo suficientemente descriptivos o sólidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva"**¹⁶

A continuación se muestran algunos conceptos o definiciones desarrolladas por algunos autores y que conviene revisar:

1. **" El clima constituye la personalidad de una organización en el sentido que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global".**¹⁷
2. **" Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones, aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. El clima, pues, es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización".**¹⁸
3. **" Clima organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo".**¹⁹
4. **" Con el término de clima designo un conjunto de valores o actitudes que influyen en el modo de relacionarse de las personas unas con otras, tales como la accesibilidad, las pautas de autoridad, las relaciones sociales, entre otras".**²⁰

¹⁶ BRUNET, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" Ed.Trillas, México 1987. P.16

¹⁷ Idem. P.9

¹⁸ ANDREW J. Dubin. "Fundamentals of organizational Behavior" New. York, Pergamion, press, 1974. P. 331

¹⁹ HODGETTS, Richard y Altman,Steven. "Comportamiento en las organizaciones" Ed. McGraw Hill, México 1990. P. 346

²⁰ BEMINS, Naven. "Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas" Ed. Fondo Educativo Interamericano, E.U.A. 1983 P.91

Se puede notar en todas las definiciones anteriores que son muy diversos los factores que determinan el clima organizacional, pero que toda organización tiene una personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

También se afirma que el clima organizacional se desarrolla dentro del ambiente psico-social de la organización, es decir, que está influido por el comportamiento individual, motivación, relaciones de rol, status, dinámica de grupos, redes de influencia, etc.

Otros motivos que influyen en un clima determinado son los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización.

“ Estas fuerzas crean el clima organizacional, dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función, por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones”.²¹

Toda organización crea su propio clima, es en sí la cultura de la misma. Refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal. Se denota el tipo de personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física (percepciones).

Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivas que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

En base a lo anterior, se propone que el clima organizacional es la personalidad de la organización, refleja la percepción, actitud y conducta específica que cada uno de los integrantes del grupo tiene frente a las características de su lugar de trabajo, lo que influye de manera importante en el desempeño, desarrollo y productividad.

²¹ KAST, Fremont y Rosenzweig, James. “Administración en las Organizaciones” Ed. McGraw Hill, México 1988. P.119

1.5 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Algunos científicos de la conducta se interesaron en estudiar los efectos que el clima organizacional provoca sobre la personalidad del individuo, esto debido a que las personas reaccionan de cierta forma motivados por el clima o cultura que impera en la empresa donde laboran.

Se han desarrollado varias teorías relacionadas con Clima Organizacional con el fin de lograr un clima óptimo y productivo deseable para cualquier tipo de organización, entre las más importantes se encuentran:

1.5.1 TEORÍA DE LIKERT

Esta teoría puede ser considerada como una de las más completas por la forma en que explica y examina los componentes que crean los diversos tipos de clima que pueden existir y a la cual llama teoría de SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.

Likert establece la existencia de dos tipos de clima organizacional y los subdivide a su vez en dos sistemas que establecen diferencias en sí mismas:

<i>TIPO DE CLIMA</i>	<i>AUTORITARIO</i>	<i>PARTICIPATIVO</i>
<i>Sistema I</i>	Autoritarismo explotador	
<i>Sistema II</i>	Autoritarismo paternalista	
<i>Sistema III</i>		Consultivo
<i>Sistema IV</i>		Participación en grupo

Fuente: Elaborado por Adriana Torres Malfavón

SISTEMA I : AUTORITARISMO EXPLOTADOR

Likert se basa en la importancia que tiene el supervisor o gerente de un grupo de trabajo como originador o causante del clima organizacional que impere en la empresa. Esto debido a que considera que la mayoría de los supervisores o gerentes desarrollaban durante sus estudios una elevada presión sobre sus subordinados, creaban normas de trabajo rígidas con limitaciones presupuestarias propiciando que el personal obedeciera por medio de técnicas de temor. Es decir, no existía la mínima confianza del supervisor hacia los subordinados, por lo que se tenían actitudes hostiles y de insatisfacción. Esta misma situación propicia la carencia total de trabajo en equipo, y únicamente se limitan a cumplir ordenes lo que hace que la comunicación entre las partes se pueda considerar como nula.

SISTEMA II: AUTORITARISMO PATERNALISTA:

Aunque en contraste algunos gerentes no eran tan rígidos en sus relaciones y ocasionalmente se valían de la toma de decisiones con el grupo y de los métodos de supervisión por grupo, mantenían objetivos de elevado desempeño. De cualquier forma este tipo de administración puede llegar a generar reacciones hostiles entre el supervisor y sus subordinados ya que la confianza no es plena y no se considera como un clima que produzca satisfacciones para ambas partes. Ante esta situación no se desarrolla de manera importante el trabajo en equipo ya que no se involucran plenamente con el trabajo.

SISTEMA III: CONSULTIVO

En este tipo de administración se da, como su nombre lo indica, una consulta entre las partes (supervisor-subordinado), lo cual muestra que los niveles de confianza son mayores, por lo que cada elemento hace más suya la función que desempeña y existe un sentimiento de responsabilidad propiciando mejores actitudes; así también ya se buscan en cierto grado las recompensas y castigos como medio para motivar a los miembros del grupo. Concretamente la comunicación es descendente y ocasionalmente ascendente y lateral, buscando con esto que las decisiones sean puestas a discusión en algunos casos con los niveles inferiores, aunque finalmente sean tomadas en la cumbre.

SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN DE GRUPO:

La confianza que existe entre los miembros de grupo es sumamente alta, lo que hace que los empleados se sientan motivados en su trabajo por la participación que llegan a tener, se consideran como parte importante de la empresa haciendo que trabajen en equipo y

teniendo plena aceptación de los objetivos planteados por el grupo. La comunicación se da en todos los sentidos, descendente, ascendente y lateral asegurando así que la información no se distorsione. El proceso de toma de decisiones se encuentra bien integrado en todos los niveles del grupo de acuerdo a las responsabilidades de los mismos.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos, ya que a su modo de ver son los que fijan el valor de una organización.

Enfatiza en esto porque la mayoría de la organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, de ahí la necesidad de saber que está pasando con su inversión es de suma importancia para el éxito de cualquier organización.

Este último sistema se puede considerar como el correcto e ideal para cualquier organización, ya que crea un mejor ambiente de trabajo al involucrar a todos los miembros en las estrategias y objetivos de la empresa, cada uno dentro de las funciones que le corresponden y a la vez sintiéndose útil para el desarrollo y mejoramiento general. Una situación así por lo tanto evita el ausentismo y, simultáneamente, que los niveles de rotación se vean disminuidos de manera considerable.

En general, el enfoque de sistemas para la conducta organizacional de Likert, implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad. Su sistema subraya además, la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos de supervisión de grupo.

La habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña por lo tanto una parte importante para determinar el clima del mismo.

1.5.2 TEORÍA DE CHRIS ARGYRIS

Argyris comienza mencionando que la organización genera demandas entre sus miembros a nivel individual, las cuales son congruentes con sus necesidades buscando de esta forma un mayor grado de madurez tanto para la empresa como para el individuo.

Busca mostrar el conflicto que siempre existirá entre los objetivos que las organizaciones desean alcanzar y los que individualmente se tienen, ya que las primeras no logran hacer que el empleado sienta como suyas dichas metas y únicamente crea en él un profundo

sentimiento de frustración, conflicto, fracaso y una corta perspectiva temporal de permanencia por la relación tan rígida y formal que existe.

Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y recluyéndolos en tareas que no presentan oportunidades para manifestar responsabilidad, autoconfianza e independencia, por lo que los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados ya que nunca son tomados en cuenta para la toma de alguna decisión.

Ante estas perspectivas Argyris tuvo como principal preocupación el diseño de una opción hacia una integración INDIVIDUO - ORGANIZACIÓN que sea realmente efectiva, la cual, señala, recae directamente en la administración de la empresa.

Mientras que los individuos buscan sus satisfactores personales (placer, confort, horario, salario, carrera, etc.), las organizaciones del mismo modo tienen necesidades que buscan cumplir (capital, rentabilidad, oportunidades de mercado, entre otras) desafortunadamente una necesidad primordial que deberían tratar de cubrir, y no lo hacen, es el recurso humano.

Por lo ya expuesto, se hace evidente la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización, por lo que mientras el individuo demuestre habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud de aprender y un buen nivel de desempeño, la organización a su vez debe imponer responsabilidades a este, algunas dentro o por debajo de su capacidad real, otras que demanden un aprendizaje a mediano o largo plazo, pero siempre con un desafío que haga sentir al individuo parte de la organización.

Se concluye que tanto los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre varias alternativas posibles; las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos o por medio de ellos, alcanzar sus propios objetivos, sin embargo, no hay que perder de vista que a su vez los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos, por lo que es indispensable la existencia de una relación sana y equilibrada.

1.5.3 TEORÍA DE DOUGLAS MC. GREGOR

Básicamente se preocupa por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana, a las que denomina:

1. La tradicional (que denomina "TEORÍA X")

2. La moderna (que denomina "TEORÍA Y ")

TEORÍA X

Se basa en premisas incompletas sobre la naturaleza humana, ya que dentro de esta concepción la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización, es decir, administración por controles.

Establece los siguientes preceptos:

- Las emociones humanas son irracionales y no deben de intervenir en el autointerés del individuo
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las conductas imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.
- El hombre es primeramente motivado por incentivos económicos.
- Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Los objetivos individuales, en general, se oponen a los objetivos de la organización imponiéndose por lo tanto un control más rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca el hombre es básicamente incapaz de autocontrol y de autodisciplina.

Todos estos supuestos condicionan el aspecto humano de muchas organizaciones donde se cree que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría X, es decir, con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad y solicitud excesiva de beneficios económicos entre otros. Ante estos no se le da el mínimo valor al empleado como parte importante de la empresa, sino que únicamente es considerado como un medio para obtener los objetivos de la organización.

Dentro de esta teoría, se considera que la administración es la responsable dentro de una empresa productiva de elementos como: dinero, materiales, equipos y personas, todos estos con un fin meramente económico; y en donde las personas deben ser motivadas,

persuadidas, recompensadas y castigadas, es decir, todas sus actividades deberán ser dirigidas y controladas.

Para Mc. Gregor el comportamiento de este tipo en los individuos dentro de una organización no es una causa, sino un efecto, dado por experiencias negativas anteriores, generalmente en otra empresa o grupo social.

TEORÍA Y

La Teoría Y se basa en supuestos que se originan de la natural motivación humana y señala:

- El hombre medio siente motivación por el trabajo, requiere de sus aptitudes mentales y físicas, y puede ser una fuente de satisfacción o de castigo.
- El hombre medio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no de características humanas inherentes.
- El control extremo y la empresa de castigo no son los únicos medios para obtener el esfuerzo a fin de conseguir los objetivos organizacionales.
- La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población.
- **“ Bajo ciertas condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas”.**²²
- Confiar objetivos es una función de premiar asociada con su alcance efectivo, las más significativas de esas recompensas son la satisfacción de las necesidades del ego y de la autorealización.

Bajo estas condiciones administrar es un proceso para crear oportunidades, liberar potencialidades y motivar el crecimiento proporcionando orientación. Es una administración por objetivos, en vez de una administración por controles. Esta teoría propone un estilo de administración francamente participativo y democrático basado en los valores humanos propiciando un mejor clima y mejores resultados en la búsqueda de objetivos comunes.

Así también, considera a los individuos como elementos activos que buscan oportunidades dentro de la organización, además de generar propuestas en base a experiencias anteriores, útiles para su institución actual, a través de la motivación, desarrollo y responsabilidad asumida, que se enfoca al logro de objetivos generales y personales.

Como consideraciones importantes a la Teoría " Y ", Mc. Gregor propone entre otras ideas para su aplicación:

1. DESCONCENTRACIÓN Y DELEGACIÓN. El personal debe gozar de cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir sus responsabilidades y satisfacer sus necesidades, siendo así más participativo.
2. AMPLIACIÓN DEL CARGO Y MAYOR SIGNIFICADO DEL TRABAJO. La reorganización y ampliación del cargo permiten cierta innovación, entusiasmando hacia la aceptación de la responsabilidad y oportunidades de satisfacción tanto a nivel profesional, como personal el cual se debe considerar como importante.
3. PARTICIPACIÓN Y ADMINISTRACIÓN CONSULTIVA. Esto hace posible que el personal dirija sus energías creadoras en función a los objetivos de la organización, permitiéndoles alguna participación en las decisiones que les afectan y proporcionándoles significativas oportunidades para la satisfacción de las necesidades sociales y personales.
4. AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO. Hay que evitar los tradicionales programas de evaluación del desempeño, a fin de no tratar al individuo como si fuera un producto que esta siendo inspeccionado como un resultado final, ya que esto se relaciona directamente con la Teoría "X", lo que no le da la libertad de actuación al sentirse observado constantemente.

En resumen se observa que la Teoría "X", está enfocada directamente al esquema de recompensa - castigo en un régimen autoritario en donde el individuo siempre es dirigido en las actividades a realizar al no considerársele capaz de asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Por otra parte la Teoría "Y" maneja el esquema de autodirección y responsabilidad que cada individuo tiene, a través del mutuo compromiso establecido entre la empresa y la

²² MCGREGOR, Douglas, "El lado humano de las empresas" Ed. McGraw Hill, México, 1982. P.24

persona para el logro de objetivos. También se establecen líneas de comunicación y se brinda la oportunidad de crear e innovar en ciertos procesos.

Es importante destacar que existe cierta similitud entre las Teorías de Likert y de McGregor, en cuanto a la correspondencia que tienen en esencia la Teoría "X" en sus características con los sistemas Autoritario explotador y Autoritario Paternalista, y por otra parte la Teoría "Y" con el sistema Consultivo y con el de Participación de Grupo, y como ya se mencionó teniendo mayores posibilidades de éxito las administraciones con sistemas semejantes a estos últimos.

Es importante, por lo tanto, considerar en el desarrollo de este trabajo las ventajas y desventajas que puede generar el excesivo control y seguimiento del trabajo de un individuo, en relación a los resultados que se obtienen cuando se le da mayor libertad de acción y control en sí mismo y en las actividades que realiza dentro de una institución.

1.6 EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA PERSONALIDAD HUMANA

El clima organizacional influye de maneras diversas en la personalidad humana, esto se debe principalmente a las condiciones de trabajo que predominan en cada una de las organizaciones, ya sea que se manifiesten física y/o psicológicamente en cada individuo provocando diversas reacciones que repercuten en los niveles de productividad.

La personalidad del individuo dentro de una organización depende de dos factores principales:

- **INTERNOS:** Consecuencia de sus características de personalidad y carácter; capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente de trabajo, actitud, emociones, valores, etc.
- **EXTERNOS:** Generados por la propia organización y el ambiente que rodea al individuo, como son: presiones de trabajo, presiones del jefe, influencia de los compañeros de trabajo, cambios en los métodos y/o tecnología en la empresa, presiones y necesidades familiares, programas de desarrollo y entretenimiento, etc.

Un individuo se vuelve apático, desinteresado y frustrado en la medida que la organización es formal y rígida, es decir, en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y recluyéndolos en tareas que no representan oportunidades para la manifestación de responsabilidad, autoconfianza e independencia.

A su vez, la organización tiene necesidades propias de rentabilidad, capital, inmuebles, equipo, oportunidades de mercado, etc. Pero siempre entre las necesidades de la organización se encontrará el elemento humano, recurso indispensable e invaluable.

Siempre debe existir un interés mutuo, las organizaciones necesitan a las personas y estas a su vez también necesitan a la organización, con lo que se dará entonces la relación con mutuo interés en la obtención de logros y beneficios.

Para los administradores es indispensable conciliar y armonizar las funciones básicas de una organización que son:

- **La función económica:** producción de bienes y servicios que garanticen el equilibrio externo de la organización.

- La función social : que se refiere a la distribución de satisfactores entre los participantes para garantizar el equilibrio interno.

Para el estudio especializado de las diversas reacciones que puede tener el individuo influido por el medio ambiente que lo rodea en su lugar de trabajo aparecen los conceptos de comportamiento individual y organizacional, los cuales son esenciales para la mejor comprensión de la personalidad que puede adquirir el trabajador ante diversas situaciones y como puede llegar a afectar su desempeño.

1.6.1 COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

El comportamiento individual se encarga de analizar los elementos que por su propia naturaleza el hombre requiere cubrir, y que lo hacen actuar motivado por estímulos ya sean externos o internos de uno u otra forma.

Estas necesidades varían de un individuo a otro, por lo que sus patrones de comportamiento siempre son diferentes, a pesar de que las circunstancias sean semejantes. En esto influyen además, los objetivos y la capacidad personal, así como los valores sociales, el tiempo y el espacio entre otros.

El individuo se comporta de acuerdo a las metas y objetivos trazados, es decir, existen deseos, necesidades e impulsos que son los que dirigen su comportamiento, y una vez logrado un objetivo o necesidad básica, se crea una causa o estímulo nuevo más elevado.

Todo ser humano siempre estará sometido a una variedad de situaciones que lo obligan a satisfacer sus necesidades y a mantener un equilibrio emocional, esto se define como un estado de ajuste. El ajuste del individuo jamás es el mismo, siempre varía de una persona a otra y aún en la misma persona de un momento a otro.

Existe dos tipos de necesidades humanas principalmente:

1. PRIMARIAS: Entre las que se encuentran las fisiológicas que son aquellas que requiere para sobrevivir como el aire, el alimento, el abrigo, y el descanso entre otras; y las de seguridad que es la protección del exterior y de sus semejantes.
2. SECUNDARIAS: Consideradas entre estas las sociales entendidas como la necesidad de pertenencia a uno o varios grupos: familia, amigos, trabajo, etc.; las de estimación que son obtenidas a través de la reputación, el reconocimiento, el amor y el respeto; y por

último la de Autorealización, la cual es obtenida por la utilización plena de talento y potencial individual.

En la búsqueda por cubrir sus necesidades, los individuos pueden tener entre otras sensaciones cuando son cubiertas satisfacción, comodidad y equilibrio, mientras que cuando no lo logra, el sentimiento que puede provocar es un alto grado de tensión e insatisfacción. Generalmente cuando el comportamiento es eficaz y la necesidad satisfecha, la tensión desaparece y se logra un equilibrio interior y con el entorno, por el contrario, la tensión que provoca una necesidad no cubierta puede llegar a provocar comportamientos erróneos.

Las necesidades del ser humano no son estáticas, por lo contrario, son dinámicas y constantemente generan diversas formas de comportamiento. La repetición y la constancia hacen que el lograrlo sea cada vez más sencillo y se obtenga en menor plazo.

Se dice que cuando una persona pertenece a un nivel social alto, tiene cubiertas las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales sin gran esfuerzo, lo que genera que estas no le causen grandes satisfacciones, y a la vez no motiven en él ningún tipo de comportamiento.

Una necesidad satisfecha no es motivadora de ningún tipo de comportamiento, ya que deja de ser generadora de tensión o incomodidad, sin embargo, el individuo por naturaleza requiere tener objetivos que cumplir, y crea por ende nuevas necesidades que generalmente son más complejas que las ya cubiertas.

Como se observa el individuo actúa con el fin de cubrir ciertas necesidades, es decir requiere un motivo que **"es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos , que de origen a una propensión o un comportamiento específico."**²³

Por lo anterior, se concluye que en la búsqueda de la satisfacción de una necesidad el individuo genera cierta motivación, a partir de la cual se crean impulsos para actuar de una manera u otra a través de estímulos ya sean externos provocados por el medio ambiente, o internos, creados en el proceso de raciocinio del individuo.

²³ KAST Fremont, " Organización y Liderazgo: Un sistema de aprovechamiento" Ed. McGraw Hill, Neva York,1970. P.245

Dentro de los factores internos se considera importante la personalidad de cada individuo y del procesamiento que él mismo hace de la información con la que cuenta.

Entre los factores externos que motivan al individuo a comportarse de una manera u otra se encuentran las organizaciones de tipo social a las cuales pertenece, y que repercuten en el establecimiento de los objetivos personales.

En general ambos repercuten directamente en su comportamiento para poder adaptarse al medio donde se desenvuelve, de ahí, la importancia de no separarlos ya que se desarrolla respecto a lo que percibe y comprende.

1.6.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio del manejo que el individuo puede llegar a tener dentro de la empresa y de la manera en que este influye para el desempeño de la misma. Esto se puede identificar como el conjunto de percepciones, actitudes y conductas específicas, que los miembros de la organización tienen frente a las relaciones interpersonales, así como a los sistemas y normas de trabajo de la organización.

Existen algunas definiciones del concepto, expresadas por investigadores en la materia:

- 1. " El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones".²⁴**
- 2. " Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones , a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia en ellas"²⁵**

El comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, puestos, ausentismo, esencia del trabajo, rotación de personal, productividad, rendimiento humano y administración.

Así como del desarrollo de aspectos centrales de la motivación, comportamiento y poder de líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso de grupo, desarrollo de aptitudes y percepción, cambio y conflicto.

²⁴ DAVIS, Keith y Newstrom. "El comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional" Ed. McGraw Hill, México 1991 P.6

²⁵ ROBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional" Ed. Prentice Hall. México 1989 P.49

Es importante entonces hacer notar el papel primordial que el individuo tiene dentro de la organización, ya que ésta solo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la integran coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Es por esto que la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía.

Además, no se debe olvidar que mucho depende de la personalidad que cada individuo asuma dentro de la organización según la función, profesión o nivel jerárquico a que pertenezca, ya que puede llegar a motivar en él diversas reacciones en función del grado de afectación personal que tenga.

Cualquier persona participa en una organización porque espera que esta satisfaga alguna de sus necesidades personales, y para obtener estos satisfactores las personas están expuestas a incurrir en ciertos costos.

Por otra parte, la organización espera que las personas realicen sus tareas concediéndoles incentivos y recompensas, a cambio de su fuerza de trabajo; a esto se le llama PROCESO DE RECIPROCIDAD.

Un factor de suma importancia en el comportamiento del individuo es la influencia que en él manifiesta la del grupo al que pertenece, ya que las actitudes, creencias y los valores del individuo van de la mano a las del grupo, así como este puede llegar a determinar el grado de agresividad o cooperación de una persona, su autoconfianza, su energía y productividad en el trabajo, sus aspiraciones, su opinión sobre lo que es correcto o incorrecto, sus prejuicios y creencias, etc.

Por lo tanto, los grupos facilitan la comunicación, lo que se logra debido a que reduce muchas barreras psicológicas especiales que incluyen no sólo palabras con significados precisos y únicos para el grupo, sino que frecuentemente también crean reglas para el orden y clasificación de las comunicaciones.

Es importante también el nivel de cohesión que exista en la organización, ya que en un grupo con alta cohesión, todos los miembros tienden a producir en un nivel similar, por el contrario, en uno con baja cohesión los elementos que lo conforman generalmente tendrán diferentes niveles de productividad lo que se reflejará en los resultados y logro de objetivos.

Adicionalmente, cabe mencionar que en ocasiones el comportamiento tanto de los individuos como de las empresas no depende únicamente de ellos mismos, sino que se ven

afectados positiva o negativamente por el entorno, ya sea en forma social, política, económica, cultural, entre otras, y que pueden generar desajustes en el proceso de comunicación, trabajo, confianza, etc., los cuales además no son siempre controlables.

Con lo anterior, se concluye que el individuo requiere de las organizaciones y viceversa para lograr sus objetivos particulares y comunes, sin embargo, ante la existencia de factores constantes en ambos, la personalidad de cada individuo y la manera en que recibe y procesa la información del exterior, son algunos de los elementos determinantes en su comportamiento para con sus relaciones y desarrollo dentro de los grupos sociales a los que pertenece, y por ende de los resultados que puede llegar a generar en la organización de la cual forma parte.

CAPITULO II: SITUACION ACTUAL DE LA BANCA EN MEXICO ANTE LA APERTURA ECONOMICA

2.1 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN VIGOR

Como parte de este trabajo es importante considerar que las negociaciones comerciales internacionales y la promoción de las exportaciones fortalecen el acceso de los productos nacionales a los mercados del exterior.

Abriendo nuevos mercados y diversificando el destino de las exportaciones de nuestro país, se fortalece también a la planta productiva nacional y se favorece la creación de empleos bien remunerados, así como una mayor competencia en cuestiones de calidad y oportunidad.

En el continente americano México ha multiplicado sus lazos comerciales con la firma de diversos tratados de libre comercio. En los últimos años, ha puesto en vigor acuerdos comerciales con países del Norte, Centro y Sudamérica, así como con Israel y la Comunidad Europea.

En 1992 entró en vigor el Acuerdo de Complementación Económica con Chile, en 1994 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y en 1995 se pusieron en marcha tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica y con Colombia y Venezuela, en el marco del Grupo de los Tres, en 1998 se estableció otro con Nicaragua.

En el transcurso del último año han entrado en vigor los siguientes acuerdos y tratados comerciales: para diciembre de 1999 se concluyó la ampliación de un acuerdo de Complementación Económica con Uruguay y en marzo del 2000 los representantes de México e Israel firmaron el TLCIM; el 21 de Marzo del 2000 se firma el TLC con la Unión Europea, el cual entra en vigor el 1 de julio del 2000.

2.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE (TLCAN)

El 12 de agosto de 1992, el Secretario de Comercio y Fomento Industrial de México, Jaime Serra; el Ministro de Industria, Ciencia y Tecnología y Comercio Internacional de Canadá, Michael Wilson; y la Representante Comercial de Estados Unidos, Carla Hills, concluyeron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Los funcionarios de los tres gobiernos recibieron el encargo de concluir el texto lo antes posible.

El 1 de enero de 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), entre México, Estados Unidos y Canadá.

El TLCAN es un conjunto de reglas para fomentar el intercambio comercial y los flujos de inversión entre los tres países miembros, esto a través de la eliminación paulatina de los aranceles o impuestos que pagan los productos para entrar a otro país; así mismo, considera como parte del mismo, el establecimiento de normas que deben de ser respetadas por los productores de los tres países, y los mecanismos necesarios para resolver las diferencias que puedan surgir en sus relaciones.

2.2.1 OBJETIVOS

Los objetivos principales del Tratado con Estados Unidos y Canadá, están desarrollados de manera más específica a través de sus principios y reglas, incluyendo los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, y son los siguientes:

- **“eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes;**
- **promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;**
- **aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;**
- **proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las Partes;**

- **crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y**
- **establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.”¹**

Es importante considerar que la negociación y ratificación de este tipo de acuerdos busca integrar una región en donde el comercio de bienes y servicios, así como de inversión sean más intensos, expeditos y ordenados para beneficio de los consumidores e inversionistas de la región.

Adicionalmente se establece el eliminar barreras al comercio de bienes y servicios buscando condiciones para una competencia justa y el incremento en cuanto a oportunidades de inversión, así como proteger de igual forma la propiedad intelectual de cada uno de los países miembros, esto es así un punto adicional de respeto y leal competencia.

Por todo lo anterior, fue necesario establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de las controversias que se pudieran presentar, fomentando de esta forma la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Dentro del texto del Tratado se estableció además que las Partes interpretarán y aplicarán las disposiciones del mismo, de acuerdo a los objetivos establecidos y de conformidad con las normas aplicables del derecho internacional.

2.2.2 ARTICULOS RELEVANTES QUE CONSIDERAN OTROS TRATADOS INTERNACIONALES

Se establecieron como parte del TLCAN artículos que consideran la existencia de otros tratados internacionales, así como las obligaciones que adquieren los países miembros desde

¹ “Tratado del libre comercio con América del Norte” Primera parte, Aspectos Generales, Cap. I, Objetivos. SECOFI

el momento en que forman parte del mismo, entre los más relevantes se encuentran los Art. 103 y 105 que se refieren a:

El Art. 103 menciona la relación con otros tratados internacionales en donde las Partes que lo forman confirman los derechos y obligaciones existentes entre ellas conforme al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio y otros acuerdos de los que sean parte.

Así mismo, considera que en caso de incompatibilidad entre tales acuerdos y el TLCAN, éste prevalecerá en la medida de la incompatibilidad, salvo que en el mismo se disponga otra cosa.

Contempla también en el Art. 105 la extensión de las obligaciones, en donde las Partes asegurarán la adopción de todas las medidas necesarias para dar eficacia a las disposiciones del TLCAN, en particular para su observancia por los gobiernos estatales y provinciales, salvo que en el mismo se disponga otra cosa.

2.2.3 CAPITULO XIV: SERVICIOS FINANCIEROS

Es necesario para entrar en materia, hacer referencia a algunas definiciones que se encuentran integradas en el TLCAN en este capítulo para una mejor identificación de los elementos que lo conforman con el fin de evitar confusiones y que son las siguientes:

- **“ENTIDAD PUBLICA: significa un banco central o autoridad monetaria de una Parte, o cualquier institución financiera propiedad o bajo control de una Parte”²**; es decir, cual órgano ya creado y que exista dentro del sector financiera de alguno de los países miembros, previamente establecido al Tratado.
- **“INSTITUCION FINANCIERA: significa cualquier intermediario financiero u otra empresa que esté autorizada para hacer negocios y esté regulada o supervisada como una institución financiera conforme a la legislación de la Parte en cuyo territorio se encuentre ubicada”³**; En esta definición se encuentran los Bancos y cualquier otro tipo de institución que realice operaciones de intermediación, léase casas de cambio, casas de bolsa, etc., y que se encuentren

² Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.15, SECOFI

dentro del territorio de alguno de los países miembros, regido entonces por las leyes del mismo.

- **“INSTITUCION FINANCIERA DE OTRA PARTE: significa una institución financiera, incluso una sucursal, ubicada en territorio de una Parte que sea controlada por personas de otra Parte”⁴**; hace referencia a la clasificación anterior pero que por su ubicación física dependan de otro país y no de la legislación del país en donde se encuentran.
- **“INVERSION: significa una empresa; acciones de una empresa; instrumentos de deuda de una empresa”⁵**. En estas se consideran aquellas que son filiales, los vencimientos de algún instrumento de deuda emitido por la misma, los préstamos, todas aquellas acciones que permitan al inversionista participar de los ingresos y utilidades, los bienes raíces u otra propiedad, tangibles o intangibles, que sean utilizados con el fin de obtener algún tipo de beneficio económico o empresarial.
- **“INVERSIONISTA DE UNA PARTE: significa una Parte o una empresa del Estado, o una persona de esa Parte que pretenda realizar, realice o haya realizado una inversión”⁶**; considera entonces tanto a personas físicas como morales, y hasta el propio país, siempre y cuando haya llevado a cabo una inversión.
- **“SERVICIO FINANCIERO: significa un servicio de naturaleza financiera, inclusive seguros, y cualquier servicio conexo o auxiliar a un servicio de naturaleza financiera”⁷**. Es decir, cualquier tipo de servicio que se ofrezca y que tenga relación con las actividades financieras de cualquiera de los países miembros.
- **“ORGANISMOS REGULADORES AUTONOMOS” significa cualquier entidad no gubernamental, incluso cualquier bolsa o mercado de valores o de futuros, cámara de compensación o cualquier otra asociación u organización que ejerza una autoridad, propia o delegada, de regulación o de supervisión, sobre los prestadores de servicios financieros o las instituciones**

³ Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.15, SECOFI

⁴ Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.15, SECOFI

⁵ Idem, Cap. XI Inversión P.33, SECOFI

⁶ Idem, Cap. XI Inversión P.35, SECOFI

⁷ Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.17, SECOFI

financieras⁸; Es importante observar que son todas aquellas que tienen que ver con servicios financieros pero no tienen dependencia del gobierno, es decir, son independientes en su funcionamiento y operación.

- **"PRESTADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS DE UNA PARTE: significa una persona de una Parte que se dedica al negocio de prestar algún servicio financiero en territorio de la Parte"**⁹; Son todas aquellas personas que dentro de sus actividades de negocio ofrecen algún tipo de servicio financiero.

Es necesario además identificar las autoridades responsables de los servicios financieros para cada uno de los países miembros y que están establecidas desde un inicio en el TLCAN y son:

Para México: *la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*

Para Canadá: *el Department of Finance of Canada*

Para Estados Unidos: *el Department of the Treasury*

Con el fin de iniciar la relación que necesariamente se da entre el establecimiento del TLCAN, sus repercusiones y el presente trabajo es importante considerar el Capítulo XIV referente a Servicios Financieros.

En primera instancia se mencionan las medidas adoptadas o mantenidas entre instituciones financieras, inversionistas e inversiones de esos inversionistas en instituciones financieras en territorio de alguna de las Partes, así como el comercio transfronterizo de servicios financieros de cualquiera de los países que conforman el Tratado.

Existen también algunos artículos que forman parte del mismo y otros solo se incorporan a este capítulo y forman parte integrante de él sólo para el caso en que una Parte incumpla con alguno de los compromisos establecidos.

En cuanto a servicios Financieros se refiere que nada de lo dispuesto en el capítulo correspondiente se interpretará en el sentido de **"impedir a una Parte, incluyendo a sus**

⁸ Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.16, SECOFI

⁹ Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.17, SECOFI

entidades públicas, que conduzcan o presten en forma exclusiva en su territorio, las actividades o servicios que formen parte de planes públicos de retiro o de sistemas obligatorios de seguridad social; o las actividades o servicios por cuenta, con la garantía o en que se usen los recursos financieros de la Parte, incluyendo las de sus entidades públicas.”¹⁰

Con lo anterior se establece que cada uno de los países miembros puede seguir manteniendo los programas necesarios que otorguen seguridad a sus ciudadanos en cuestiones muy específicas y que son competencia de los nacionales, así como aquellas en la que se consideren los propios recursos financieros, permitiendo así la independencia entre las Partes, para los casos en que así convenga.

Se establece adicionalmente la existencia de organismos reguladores autónomos que tienen como fin ofrecer en o hacia su territorio cuando una Parte requiera de una institución financiera o un prestador de servicios financieros transfronterizos de otra Parte, la cual deberá asegurarse que dicho organismo cumpla con las obligaciones establecidas para los servicios financieros dentro del TLCAN, es decir, que contarán con el apoyo de organismos específicos para obtener los servicios financieros adecuados a sus necesidades de las instituciones correspondientes.

Se considera además el derecho de que a un inversionista se le debería permitir que establezca una institución financiera en territorio de una Parte con la modalidad jurídica que elija él mismo, así como, participar ampliamente en el mercado mediante la capacidad que tenga tal inversionista para:

- Prestar, en el territorio de alguno de los miembros, diversas opciones de servicios financieros, a través de instituciones financieras distintas, tal como lo requiera la otra Parte;
- Establecerse geográficamente en territorio de esa Parte; y ser propietario de instituciones financieras en territorio de alguno de los otros miembros del tratado, sin necesidad de cubrir los requisitos específicos de propiedad establecidos para las instituciones financieras extranjeras.

¹⁰ Idem, Cap. XIV Servicios Financieros P.2, SECOFI

Existe adicionalmente una disposición en la que se señala, que en el momento en que Estados Unidos permita a los bancos comerciales de otra Parte ubicados en su territorio, expandirse a todo el mercado estadounidense a través de subsidiarias o sucursales, las Partes revisarán y evaluarán el acceso a mercado otorgado por cada una de ellas, con el fin de que puedan adoptar acuerdos que permitan a los inversionistas de la otra Parte elegir la modalidad jurídica para el establecimiento de bancos comerciales.

De esta forma se observa que se establece de acuerdo a la capacidad del inversionista, la opción de ofrecer servicios financieros, abriéndose así la oportunidad de una real competencia, en donde, aquellos que cuenten con los mejores instrumentos y servicios, con la mayor calidad y eficiencia dominarán el mercado. Por ende los profesionistas más preparados serán parte necesariamente de esas instituciones.

Se identifica también, que se considera que cada una de las Partes permitirá establecer en su territorio una institución financiera al inversionista de otro de los países miembros, que no sea propietario ni controle una institución financiera en dicho territorio, es decir, se podrá exigir a un inversionista que constituya, conforme a la legislación correspondiente cualquier institución financiera que establezca en territorio de la Parte; o imponer, para dicho establecimiento, términos y condiciones que sean compatibles con el Artículo 1405, "Trato nacional", en donde se establece que:

Cada una de las Partes otorgará tanto a los inversionistas, a las instituciones financieras y a las inversiones de los inversionistas de alguno de los países miembros un trato no menos favorable del que se le otorga a sus propios inversionistas, instituciones financieras y a las inversiones de sus propios inversionistas en instituciones financieras, considerándose en circunstancias similares, todo esto con respecto al establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción, operación y venta u otras formas de enajenación de instituciones financieras e inversiones en instituciones financieras en su propio territorio, esto hace referencia también para lo relacionado con el comercio transfronterizo de servicios financieros.

Con lo anterior es muy importante identificar que se les dará igualdad de oportunidades competitivas a los países miembros, esto siempre que no se afecte con alguna desventaja a las instituciones financieras ni a los prestadores de servicios financieros transfronterizos en

comparación con la capacidad de las instituciones financieras y de los prestadores de servicios financieros de ambas partes, para prestar tales servicios en circunstancias similares.

Algo que es muy importante no perder de vista es que las diferencias en participación de mercado, rentabilidad o tamaño, no constituyen por sí mismas una negación de la igualdad de oportunidades competitivas, pero tales diferencias pueden ser utilizadas como un elemento para detectar si el trato otorgado por uno de los países confiere igualdad de oportunidades competitivas.

También se contempla en el artículo 1406 el concepto de "Trato de nación más favorecida" en donde cada una de las Partes otorgará a los inversionistas, a las instituciones financieras, a las inversiones de los inversionistas en instituciones financieras y a los prestadores de servicios financieros transfronterizos de alguno de los otros países miembro trato no menos favorable que el concedido a inversionistas, a instituciones financieras, o a inversiones de inversionistas en instituciones financieras y a los prestadores de servicios financieros transfronterizos de cualquiera otra de las Partes o de un país no Parte, en circunstancias similares.

Ante la semejanza que existe en los artículos 1405 "Trato nacional" y 1406 "Trato de nación más favorecida", es necesario identificar que el primero hace referencia al trato igual que se tendrá con los nacionales de cada uno de los países miembros, mientras que el segundo contempla la igualdad que existirá entre los países miembros y algún otro país aunque no se a parte del TLCAN.

Para el presente trabajo es importante considerar, además de algunos conceptos y lineamientos establecidos para lo relacionado con servicios financieros y comercio transfronterizo, el artículo 1408 del TLCAN en donde se menciona que no se podrá obligar a ninguno de los países miembros y a sus instituciones financieras a que contraten personal de cualquier nacionalidad en particular para ocupar puestos de alta dirección empresarial u otros cargos esenciales; así como tampoco se podrá exigir que el consejo de administración de una institución financiera de otra Parte esté integrado por una mayoría superior a la simple de sus nacionales, de residentes en su territorio o de una combinación de ambos.

Con la referencia anterior se establece claramente la opción que tienen los inversionistas para operar directamente, a través del establecimiento de Bancos o directamente ofreciendo diversos servicios financieros. Esto por lo tanto, muestra la competencia que se dará entre los países miembros no solo en la cuestión financiera, sino también en lo profesional y laboral, que es precisamente el objeto de estudio de este trabajo.

Se establece adicionalmente, que ninguno de los países involucrados podrá adoptar medidas que restrinjan algún tipo de comercio transfronterizo de servicios financieros, suministrados por prestadores de servicios financieros transfronterizos de otra Parte, así también, se permitirá a personas ubicadas en su territorio y a sus nacionales, donde quiera que se encuentren, adquirir servicios financieros de prestadores de servicios financieros transfronterizos de cualquiera de los miembros ubicados en territorio de esa otra Parte o de otra Parte. Esto no obliga a una Parte a permitir que estos prestadores hagan negocios o se anuncien en su territorio. Además podrá exigir el registro de dichos prestadores de servicios, así como de los instrumentos financieros que ofrezcan.

Con esto se hace posible una competencia mucho mayor entre las instituciones que ofrecen servicios financieros, así como el establecimiento de las mismas en cualquiera de los territorios de los países miembros el elegir a los nacionales quién les ofrecerá dichos servicios, siempre y cuando no existan restricciones previamente establecidas.

La oportunidad que pueden tener los profesionistas de nuestro país al trabajar en Instituciones extranjeras establecidas en México, puede provocar que los mejores elementos se desarrollen laboralmente en otras instituciones si encuentran mejores oportunidades de crecimiento y satisfacción personal y profesional.

2.2.4 CAPITULO XVI: ENTRADA TEMPORAL DE PERSONAS DE NEGOCIOS

Para mejor comprensión de este capítulo es importante considerar algunas definiciones establecidas en el TLCAN y que se encuentran a continuación:

- **“ENTRADA TEMPORAL: significa la entrada de una persona de negocios de una Parte a territorio de otra Parte, sin la intención de establecer residencia**

permanente¹¹; es decir, se contempla únicamente para aquellos casos claramente definidos de negocios ya establecidos entre las partes y por tiempo definido.

- **“PERSONA DE NEGOCIOS: significa el ciudadano de una Parte que participa en el comercio de bienes o prestación de servicios, o en actividades de inversión”**¹²; solo se consideran aquellas que tengan que ver con las actividades y fines mencionados.

Además del capítulo XIV que ya se analizó anteriormente, se encuentra como parte del TLCAN, el capítulo XVI, que contempla la entrada temporal de personas de negocios y que tiene dentro de sus principios generales que por **“ la relación comercial preferente entre las Partes; la conveniencia de facilitar la entrada temporal conforme al principio de reciprocidad y de establecer criterios y procedimientos transparentes para tal efecto. Asimismo, refleja la necesidad de garantizar la seguridad de las fronteras, y de proteger la fuerza de trabajo nacional y el empleo permanente en sus respectivos territorios.”**¹³

Este punto es muy importante tanto para el trabajo en desarrollo y sus repercusiones competitivas entre los nacionales de los tres países, es necesario por lo tanto identificar claramente cuales son las condiciones y requisitos que se deben cubrir para evitar problemas fronterizos entre las naciones.

Por lo tanto los países miembros tienen obligaciones generales las cuales se aplicarán de manera expedita para evitar demoras o perjuicios en el comercio de bienes y de servicios, o en las actividades de inversión; deberán desarrollar y adoptar criterios, definiciones e interpretaciones comunes para la aplicación de este capítulo.

Para que la entrada temporal de personas de negocios sea adecuada y en cumplimiento con el TLCAN cada una de las Partes autorizará para todas aquellas que cumplan con las demás medidas aplicables, relativas a salud y seguridad públicas, así como las referentes a seguridad nacional.

¹¹ Idem, Cap. XVI Entrada temporal de personas de negocios P.5, SECOFI

¹² Idem, Cap. XVI Entrada temporal de personas de negocios P.5, SECOFI

¹³ Idem, Cap. XVI Entrada temporal de personas de negocios P.1, SECOFI

Sin embargo alguno de los países podrá negar la expedición de un documento migratorio que autorice empleo a una persona de negocios, cuando su entrada temporal afecte desfavorablemente:

- **“la solución de cualquier conflicto laboral en curso en el lugar donde esté empleada o vaya a emplearse; o**
- **el empleo de cualquier persona que intervenga en ese conflicto.”¹⁴**

De igual forma cuando se niegue la expedición de un documento migratorio que autorice empleo, el país correspondiente:

- **“informará por escrito a la persona de negocios afectada las razones de la negativa; y**
- **notificará sin demora y por escrito las razones de la negativa a la Parte a cuya persona de negocios se niega la entrada”¹⁵.**

Con esta modalidad, se puede establecer, que se evitaren conflictos y malos entendidos entre los países en lo referente a la cuestión migratoria, ya que cuando los trámites correspondientes se realicen en forma adecuada, se identificarán y conocerán inmediatamente las razones de la negativa, y por otra parte se da la oportunidad de que todos aquellos ciudadanos que cruzan las fronteras en forma ilegal, puedan contar con los documentos correspondientes en los casos en los que ya cuentan con un trabajo desde antes de salir de su país.

Se establece adicionalmente que cada una de las Partes establecerá el importe de los derechos que cause el trámite de solicitudes de entrada temporal de personas de negocios, así como el costo aproximado que tendrán los servicios que se presten.

Cada uno de los países miembros preparará, publicará y pondrá a disposición de los interesados, tanto en su territorio como en el de las otras Partes, un documento que

¹⁴ Idem, Cap. XVI Entrada temporal de personas de negocios P.2, SECOFI

¹⁵ Idem, Cap. XVI Entrada temporal de personas de negocios P.2, SECOFI

explique los requisitos para la entrada temporal, de manera que puedan conocerlos las personas de negocios de las otras Partes

Adicionalmente de conformidad con su legislación interna, entregará la información relativa al otorgamiento de autorizaciones de entrada temporal a personas de negocios de las otras Partes a quienes se les haya expedido documentación migratoria, la cual incluirá información específica para cada ocupación, profesión o actividad.

Para que esto se pueda llevar a cabo en forma correcta los países formaron un grupo de trabajo que esta integrado por representantes de cada una de ellos, y que por supuesto incluye funcionarios de migración.

Este grupo se reunirá por lo menos una vez al año con el fin de analizar la aplicación y administración de lo referente a la entrada temporal de personas de negocios; la elaboración de medidas que faciliten aún más la entrada temporal conforme al principio de reciprocidad; la exención de pruebas de certificación laboral o de procedimientos de efecto similar, para el cónyuge de esta persona de negocios a la que se haya autorizado la entrada temporal por más de un año; así como para examinar las propuestas de modificaciones o adiciones a lo ya establecido con anterioridad en esta misma materia.

Se contempla también que como medio para la solución de controversias las Partes no podrán iniciar los trámites correspondientes con respecto a una negativa de autorización de entrada temporal, ni respecto de ningún caso particular salvo que se refiera a una práctica recurrente y la persona de negocios afectada haya agotado los recursos administrativos a su alcance respecto a ese asunto en particular.

Adicionalmente se establece que los recursos mencionados anteriormente se considerarán agotados cuando la autoridad competente no haya emitido una resolución definitiva en el plazo máximo de un año, contado a partir del inicio del procedimiento administrativo, y la resolución definitiva no se haya demorado por causas imputables a la persona de negocios afectada, es decir, que dependa exclusivamente de las autoridades competentes.

En el Tratado se contemplan 4 modalidades principales para la entrada temporal de personas de negocios entre las que se encuentran:

- Visitantes de negocios.
- Comerciantes e inversionistas
- Transferencias de personal dentro de una empresa.
- Profesionales.

Para cada uno de los anteriores se hará una breve reseña de las características y requisitos que deben cumplir, para obtener este tipo de trato.

1. VISITANTES DE NEGOCIOS

Se refiere a que cada una de las Partes autorizará la entrada temporal a la persona de negocios que pretenda llevar a cabo alguna actividad de negocios, sin exigirle autorización de empleo, siempre que, además de cumplir con las medidas migratorias necesarias aplicables a la entrada temporal, pruebe su nacionalidad, así como la documentación que acredite que llevara a cabo tales actividades y se señale el propósito de su entrada, además que se pruebe el carácter internacional de la actividad que se propone realizar y no pretenda además ingresar al mercado local de trabajo, es decir, que su entrada es por tiempo claramente definido.

Así mismo, deberá demostrar que la fuente principal de remuneración de dicha actividad se encuentra fuera del territorio que le esta otorgando el permiso de entrada temporal, así como que el domicilio principal del negocio y donde se obtienen la mayor parte de las ganancias del mismo esta ubicado fuera del territorio del país otorgante, este requisito que aceptará normalmente por medio de una declaración verbal. Cuando se requiera algún tipo de comprobación adicional, por lo regular considerará prueba suficiente una carta del empleador donde conste lo antes requerido.

Como visitantes de negocios se encuentran considerados entre otros: los que realizan actividades de investigación y diseño, cultivo, manufactura y producción, comercialización, ventas, distribución y transporte, agentes aduanales que brinden servicios de asesoría, servicios posteriores a la venta como instalación, reparación, mantenimiento y supervisión, personal gerencial y de supervisión que intervenga en operaciones comerciales, personal de servicios financieros (agentes de seguros, personal bancario o corredores de inversiones`

personal de relaciones públicas y de publicidad, personal de turismo (agentes de excursiones y de viajes, guías de turistas u operadores de viajes) que asista o participe en convenciones o conduzca alguna, traductores o intérpretes que presten servicios como empleados de una empresa ubicada en territorio de otra Parte.

2. COMERCIANTES E INVERSIONISTAS

Esta sección se refiere a que cada una de las Partes autorizará la entrada temporal y expedirá documentación correspondiente a la persona de negocios que pretenda llevar a cabo algún tipo de intercambio comercial cuantioso de bienes o servicios, principalmente entre el territorio del cual es nacional y el territorio de la Parte a la cual se solicita la entrada; o establecer, desarrollar, administrar o prestar asesoría o servicios técnicos clave para administrar una inversión en la cual la persona o su empresa se encuentren involucrados, o estén en vías de comprometer un monto importante de capital, y que ejerza funciones de supervisión, ejecutivas o que conlleven habilidades esenciales, siempre que la persona cumpla además con las medidas migratorias existentes, aplicables a la entrada temporal.

3. TRANSFERENCIAS DE PERSONAL DENTRO DE UNA EMPRESA

Este punto establece que cada una de las Partes autoriza y expide la documentación correspondiente a la persona de negocios empleada por una empresa que pretenda desempeñar funciones gerenciales, ejecutivas o que conlleven conocimientos especializados, en esa empresa o en una de sus subsidiarias o filiales, siempre que cumpla con las medidas migratorias existentes aplicables a la entrada temporal. La Parte podrá exigir que la persona haya sido empleada por la empresa, de manera continua, durante un año dentro de los tres años inmediatamente anteriores a la fecha de presentación de la solicitud.

4. PROFESIONALES

Para lo referente a los profesionales cada Parte autorizará la entrada temporal y expedirá documentación comprobatoria a la persona de negocios que pretenda llevar a cabo actividades a nivel profesional en el ámbito de una profesión, cuando la persona, además de cumplir con los requisitos migratorios existentes, aplicables a la entrada temporal, demuestre su nacionalidad de alguno de los países miembros, así como la documentación

que acredite que la persona emprenderá tales actividades y que señale el propósito de su entrada.

Dentro de los profesionales se encuentran considerados todos aquellos que cuentan con grado de Licenciatura en el ámbito Científico como Agrónomo, Astrónomo, Biólogo, Entomólogo, Físico, Químico Zoólogo, etc.; General como Abogados, Administradores en sus diversas modalidades, Arquitectos, Contador, Diseñador de Interiores, Gráfico o Industrial, Economista, Ingenieros, Médicos en cualquiera de sus especialidades, Profesor en los diversos niveles de enseñanza, entre otros.

Los que cuenten con un grado de certificación post-bachillerato, que se refiere a dos años más de educación después del Bachillerato o por lo menos tres años de experiencia en la materia como Ajustadores de seguros, Analista de Sistemas, Técnico Científico,

En ninguno de los casos anteriores se podrá exigir por parte del país que otorga la entrada temporal procedimientos previos de aprobación, peticiones, pruebas de certificación laboral u otros de efecto similar, ni imponer ni mantener restricciones numéricas en relación con dicha entrada.

Sin embargo, en todos los casos antes mencionados la Parte que otorga la entrada temporal, podrá requerir de una persona de negocios que la solicite de acuerdo a lo establecido en el Capítulo XVI del TLC entre América del Norte, obtenga previamente a la entrada una visa o documento equivalente.

Antes de imponer el requisito de visa, el país que lo requiera consultará con el otro de cuyas personas de negocios se verían afectadas, con el fin de evitar la aplicación del requisito. Cuando exista el requisito de visa, a petición de la Parte cuyas personas de negocios estén sujetas a él, ambas consultarán entre ellas con miras a eliminarlo.

Se establece también que además de lo ya mencionado, que cualquiera de los Países miembros podrá establecer un límite numérico anual a la entrada temporal de personas de negocios de otro País que pretendan realizar actividades en el ámbito profesional, cuando las Partes interesadas no hayan acordado otra cosa, antes de establecer ese límite numérico, la Parte consultará con la otra Parte interesada.

Cuando no exista un acuerdo previo entre los países involucrados se examinará cada año la posibilidad de aumentar el límite numérico en una cifra que será establecida en consulta con la otra Parte interesada, tomando en cuenta la demanda de entrada temporal. Se prevé además que 3 años después de que una Parte establezca un límite numérico, ésta consultará con la otra Parte interesada con miras a determinar una fecha a partir de la cual dejará de aplicarse tal límite.

A partir de la entrada en vigor del Tratado se estableció que entre Estados Unidos y México, Estados Unidos aprobará anualmente, respecto a México, hasta 5,500 solicitudes iniciales de entrada temporal, presentadas por personas de México que pretendan realizar actividades de negocios a nivel profesional en el ámbito de una de las profesiones ya mencionadas, adicionalmente Estados Unidos no tomará en cuenta la renovación de un periodo de entrada temporal, la entrada del cónyuge o de hijos que acompañen a la persona de negocios principal o se le unan posteriormente, el límite numérico mundial establecido, entre México y Estados Unidos no excederá diez años después de la entrada en vigor de este Tratado entre esas Partes.

2.3 LA GLOBALIZACION Y SUS REPERCUSIONES EN LA BANCA MEXICANA

La globalización es sin duda un término difícil de definir pero que en primera instancia se debe de considerar para su mejor comprensión que está determinado por dos variables:

- Una se refiere a la globalización de **carácter financiero** que ha tenido lugar en el mundo en función de dos fenómenos: los avances tecnológicos y la apertura de los mercados de capitales.

El Banco de Pagos Internacional ha estimado que las transacciones mundiales de dinero (en los distintos mercados de divisas) asciende a alrededor de 1,9 billones de dólares (cuatro veces el PIB español). Estos flujos de capitales han enriquecido y arruinado a muchos países, ya que la solvencia de sus divisas está en función de la entrada y salida de capitales. Y eso explica, en parte, crisis financieras como las de México, Rusia, o el sudeste asiático.

- La otra globalización, se trata de las **transacciones de bienes y servicios** que se realizan en el ámbito mundial.

En este caso, son los países pobres y los mayores productores de materias primas (que en muchos casos coinciden) los que reclaman apertura de fronteras, ya que tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea existe un fuerte proteccionismo. Muchas ONG de las que se manifiestan contra la globalización quieren desarrollar el comercio, pero no los capitales.

Dentro de los principales actores en lo que a la globalización y su regulación a escala mundial se refieren se encuentran:

- **El Fondo Monetario Internacional:** En teoría su labor es la de diseñar políticas económicas y programas de ajuste en caso de la existencia de desequilibrios macroeconómicos insalvables para algún país miembro. En los últimos dos años, ya tras las protestas sociales, siempre ha introducido en las agendas de trabajo el problema de la pobreza. Ha aprobado diferentes estrategias de condonación de la deuda externa. Cuenta con 183 países miembros.

- **La organización mundial de comercio:** este se constituyó con el fin de sustituir a las rondas de negociación del desaparecido GATT. Los países pobres son únicamente invitados a los cuales realmente no se les considera en la toma de decisiones, ya que son los ricos, los que protegen sus mercancías, los que impiden un desarrollo efectivo del comercio mundial. En total está compuesta por 142 estados.
- **Unión Europea:** Este nuevo espacio común de integración y cooperación entre los quince estados miembros pretende llevar a la práctica el principio universal de "la unión hace la fuerza". La Vieja Europa necesitaba cohesionarse para poder jugar en igualdad de condiciones con los gigantes económicos mundiales que la amenazaban.
- **Banco Mundial:** Se encarga de diseñar políticas de desarrollo utilizando para ello programas financiados por los países ricos, pero a cambio de política de ajuste. Los movimientos contra la globalización están divididos en cuanto a la opinión que tienen con relación a su existencia, unos quieren que desaparezca y otros no.

Por otra parte se encuentran los que constantemente se manifiestan como antiglobalización o también conocidos como globalifóbicos, quienes a través de diversas han demostrado su constante y definitiva condena ante esta nuevo modelo económico en el que, como siempre consideran que las ganancias de las grandes corporaciones condenan si lugar a dudas aún más a la pobreza indígena.

Muchos críticos de la globalización consideran que **"aunque este fenómeno esté resultando favorable para la prosperidad económica es definitivamente contrario a los objetivos de la equidad social"**¹⁶

Es además importante considerar que tanto la globalización esta conformada por una inmensa red de procesos políticos, económicos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales entre otros, mismo que por su complejidad pueden llegar a crear una mayor desigualdad entre los ricos y los pobres.

No obstante no se puede perder de vista que el mercado global surgió del fracaso del comunismo soviético y de la revolución tecnológica que ha ayudado a acelerar los cambios.

¹⁶ SAHAGUN, Felipe, " La globalización, ventajas e inconvenientes" Diario El Mundo

La desigualdad es hoy mayor que nunca. El 80% de la población cuenta con menos del 20% de los ingresos, pero es que además, los pueblos que mantenían cierta calidad de vida sin apenas necesidad de dinero, es decir, campesinos e indígenas autosuficientes, están perdiendo sus modos de vida, expulsados de sus tierras por grandes empresas, terratenientes o por mano de obra barata.

Tomando el concepto de globalización para el tema en estudio enfocado principalmente a la empresa, el empleo, el trabajo y por supuesto el clima organizacional, en primera instancia se debe de considerar que la mayor parte de la gente en el mundo no trabaja en empresas globales, ni siquiera en empresas relacionadas con procesos globales. Esto nos da la pauta para considerar que aún se sigue manejando los conceptos local y regional que hoy por hoy serían obsoletos, incluso en las economías urbanas la mayor parte de la gente trabaja en mercados de trabajo locales.

Las empresas multinacionales no emplean tanta gente como se pudiera llegar a pensar, son solo alrededor de setenta millones de trabajadores a escala mundial, dato que se podría considerar como poco representativo en términos de mano de obra, pero si es mucho en términos de valor, de producción. Es decir, la mano de obra más cualificada esa es la que también esta globalizada, como lo pueden ser los analistas financieros, los grandes periodistas, los tecnólogos, etc.

En la actualidad se considera que una persona que inicie su vida profesional a lo largo de su vida cambiará de profesión (no de puesto de trabajo) alrededor de 4 veces, lo cual quiere decir que **"aquellas personas que sean capaces de redefinir lo que tienen que hacer, volver a aprender, volver a entrar en saber cómo hacer las nuevas tareas, nunca quedarán obsoletas"**¹⁷

La tecnología por si misma no genera nuevos empleos, depende de varias elementos como son el puesto de trabajo, de que formación, de las políticas de cada empresa, así como de las del propio gobierno, sin embargo es definitivo que con la conjunción adecuada de todos los elementos anteriores el empleo aumenta.

¹⁷ CASTELLS, Manuel, "La globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa" Ed. La factoría P. 7

Ha habido un aumento extraordinario de empleo en el mundo en los últimos veinticinco años. Entre otras cosas porque la mujer, que ha estado siempre incorporada al trabajo, pero no al trabajo remunerado, he entrado a nivel mundial en masa en el trabajo remunerado, no sólo asalariado, sino cómo pequeña empresaria también.

Por otra parte, en el empleo industrial, los datos de la Organización Internacional del Trabajo demuestra que **"en los últimos veinticinco años ha aumentado el 72% más de empleo industrial"**¹⁸ Ha disminuido en los países de la OCDE, simplemente porque el empleo se hace en la industria, pero en otros países como pueden ser China, Brasil, México y el sudeste asiático principalmente.

Desde hace más de cien años, la tecnología nos permite trabajar menos, producir más y vivir mejor. Esa es la tendencia histórica y hay que continuarla, porque el tiempo libre forma parte de la calidad de vida y de los derechos del trabajador. Con esto quiero decir, que no cabe duda que la relación trabajador – empresa esta cambiando radicalmente, y que cada vez debe de existir mayor flexibilidad en la relación, por lo que las empresas tienen la capacidad y la necesidad, a través de la competitividad, de emplear trabajadores de distintas formas, en distintos tiempos y con distintas situaciones laborales lo que a la larga debe de repercutir en forma importante pero sobre todo benéfica para el clima organizacional de cualquier empresa e institución.

En la actualidad el término globalización es empleado constantemente en diversas áreas de la vida diaria, ya sea en la política, económica, periodística, social, cultural, laboral, etc. Generalmente es también asociada con las palabras cambio y crisis.

Lo anterior es debido a que todas las actividades humanas están expuestas a este concepto, es decir, está cambiando la forma de educar, de trabajar, de formar una familia, hasta de hacer la guerra, así mismo, no se puede dejar de considerar que las fuerzas de la economía que regulan la distribución de los recursos y por lo tanto definen la calidad de vida de todos los seres humanos también están cambiando.

Una de las características sobresalientes de esta nueva era es el surgimiento del capital financiero internacional como motor del crecimiento económico. Sus principios son

¹⁸ CASTELLS, Manuel, "La globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa" Ed. La factoría P. 9

transparentes: maximizar el entorno de la inversión, sin preocuparse por identidades nacionales, orgullos corporativos o consecuencias políticas y sociales.

Otro cambio importante es el que ha ocurrido con la estrategia de las grandes empresas internacionales para alcanzar el éxito. Hace algunas décadas, las empresas y las naciones creían que la concentración de recursos era la mejor manera de crecer. Había una fiebre por comprar nuevos negocios y hacerse cargo de todos sus asuntos. La idea subyacente era que si uno había triunfado en un campo, podía hacerlo bien en cualquier otro.

Esa creencia dio lugar en Estados Unidos, especialmente después de la Segunda Guerra que es cuando comienza a sentirse seguro de su preponderancia mundial, al surgimiento de grandes conglomerados empresariales, que no sólo fabricaban toda clase de productos, sino que también se encargaban de su distribución y comercialización.

Durante los años 70's, muchos de estos imperios de la diversificación aprendieron de la peor manera que "el que mucho abarca, poco aprieta", lo que los llevó al fracaso. Estos grupos económicos eran poderosos por su tamaño, pero también padecían inconvenientes por esta misma razón. Eran demasiado burocráticos, y sus empleados carecían de motivación. Dicha situación los hacía lentos para reaccionar ante los cambios, y afectaba por lo tanto el control de sus costos y niveles de productividad.

Posteriormente identificaron que la forma de invertir las ganancias obtenidas sin arriesgar lo que ya se tiene, es el mercado de capitales, es decir, invertir en títulos valores participando así de un negocio que les sea atractivo sin la obligación de administrarlo directamente.

Dicha situación les permitía ampliar su participación a otros sectores de la industria, simplemente a través de la compra de acciones de la misma. Con esto las empresas cambiaron de la administración diversificada por la inversión diversificada.

Esta diversificación de la inversión de los negocios exitosos no se da únicamente a otras empresas, sino en otros países. Sin embargo, no se debe de perder de vista que los países, así como las empresas, pueden tener graves problemas financieros que los puede hacer llegar hasta a quebrar.

Existen muchos ejemplos de esto, pero el más cercano para nosotros es la crisis de nuestro país que inicio por el anuncio de moratoria en 1982, con lo que los principales bancos del mundo tuvieron que refinanciar los prestamos que habían otorgado anteriormente.

La crisis de pago de la deuda externa latinoamericana puso en duda la capacidad del sistema bancario internacional como instrumento de financiación para las naciones, por lo que también empezaron a buscar crédito en el mercado de capitales, a través de diversos instrumentos financieros.

Esta relación de complementación y competencia entre el sistema financiero, integrado por la banca y el mercado de capitales, es otro de los signos de la globalización.

Dentro del proceso de globalización que ha afectado directamente a la banca en México, se encuentra la entrada de bancos de diferentes países como una muestra clara de la necesidad de integrar los servicios y crecer para poder, con esto, seguir manteniéndose como una parte importante del sector bancario y financiero.

Con lo anterior y retomando el tema de estudio tenemos que el día del anuncio de la integración de operaciones con Citigroup, Roberto Hernández, quien era el Presidente del Consejo de Administración de Banamex, comentó **"La globalización es una realidad innegable, llena de oportunidades. Nuestra integración con Citigroup, la más importante institución financiera a nivel mundial, asegura que México cuente con un banco fuerte que continúe compitiendo eficientemente en el cambiante escenario mundial, y que las compañías y consumidores mexicanos tengan el respaldo de un banco excepcionalmente fuerte y competitivo a nivel mundial".**¹⁹

No cabe duda, que México y Estados Unidos se han venido integrando cada vez más en términos de intercambio comercial, de servicios y de capitales. Esta combinación coloca tanto a Banacci como a Citigroup en una posición en la cual pueden capitalizar esta importante tendencia, por lo que esta transacción es un paso importante para ambas compañías.

Por su parte Sanford I. Weill, Presidente del Consejo de Administración de Citigroup comentó que **"México es uno de los mercados más importantes del mundo. Siendo**

la principal institución financiera en México, con un gran nombre y una excelente trayectoria de rentabilidad y servicio al cliente, Banacci representa el socio ideal para nuestra compañía, dado que estamos trabajando para fortalecer nuestra presencia en este país. Estamos muy impresionados con el cuerpo directivo de Banamex, y estamos ansiosos de crear con nuestros nuevos socios la institución financiera más fuerte en México, aumentando así significativamente el valor de nuestra franquicia. También trabajaremos en conjunto para desarrollar nuestra posición en el creciente mercado hispanico en otras áreas de Norteamérica²⁰.

Con declaraciones como las anteriores, se identifica claramente, que los hombres de negocios así como los países identifican claramente que operaciones como esta dan por terminada una etapa más en la historia de las instituciones y marcara el inicio de una nueva era para el sistema financiero mexicano.

Este tipo de operaciones representan distintos retos así como oportunidades no solo para las instituciones por sí mismas, sino para los países, los ciudadanos, pero sobretodo para los empleados que forman parte de las mismas y que deben afrontar todos estos cambios y las repercusiones de las mismas en su vida cotidiana.

Por último, cabe hacer mención, que en la actualidad se observa que los movimientos en los mercados financieros que conforman el sistema mundial, reflejan no únicamente la situación económica del país al que pertenecen, sino de una situación en la que el contagio y la dependencia están íntimamente ligadas. Es decir, el fenómeno de la globalización esta estrechamente relacionado con la confianza en los mercados así como en sus instituciones.

¹⁹ Fuente Infosel. Redacción México. Nota publicada el 17 de mayo de 2001

²⁰ Idem.

2.4 FUSION BANCO NACIONAL DE MEXICO - CITIGROUP

El 17 de mayo de 2001, tanto en la Ciudad de México como en la de Nueva York el Grupo Financiero Banamex-Accival ("Banacci"), la principal institución financiera de México, y Citigroup, la compañía de servicios financieros globales más importante del mundo, anunciaron un acuerdo a través del cual Banacci y todas sus subsidiarias directas e indirectas se integrarán a las operaciones globales de Citigroup.

Citigroup, es una importante compañía de servicios financieros globales, ofrece una amplia variedad de productos y servicios financieros a aproximadamente 120 millones de consumidores, empresas, gobiernos e instituciones en más de 100 países, entre los cuales se encuentran banca y crédito al consumo, banca corporativa y de inversión, seguros, compra venta de valores y manejo de inversiones. Algunas de las marcas más importantes que se manejan bajo el nombre Citigroup son: Citibank, Citifinancial, Primerica, Salomon Smith Barney y Travelers.

Grupo Financiero Banamex-Accival es el grupo financiero líder en México. Siguiendo una estrategia de banca universal, el Grupo ofrece una variedad de servicios financieros a personas morales y físicas, que incluyen banca comercial y de inversión, seguros y manejo de inversiones. Banamex, fundado en 1884, es el principal banco comercial en México en términos de capital y utilidades. El Banco cuenta con una extensa red de distribución de más de 1,300 sucursales y 3,000 cajeros automáticos ubicados en todo el país.

El valor total de la transacción se sitúa en \$12,500 md., de los cuales los accionistas de Banacci recibirán \$6,250 md en efectivo y 126,877,791 acciones de Citigroup, las cuales, con base en el precio de cierre de \$49.26 dólares al 11 de mayo, implican un monto de \$6,250 md. Es decir, la operación se cerró con un pago al 50% en efectivo y 50% en Acciones de Citigroup, la cual cotiza actualmente en el mercado norteamericano.

La oferta pública de intercambio es por el 100% de las acciones de Banacci. Los accionistas que representan al menos 51% de las acciones de Banacci han acordado intercambiar sus acciones antes de la oferta pública de intercambio.

La operación, la cual ha sido aprobada unánimemente por los Consejos de Administración de ambas compañías, está sujeta a varias aprobaciones regulatorias y se espera que concluya durante el cuarto trimestre de 2001, con esto se pretende deslistar de la Bolsa Mexicana de Valores la acción que representa al Grupo Financiero Banamex – Accival (BANACCI.O) y hacer los tramites correspondientes para que se de la cotización por primera vez en el mercado mexicano de una empresa extranjera (CITIGROUP).

Es importante resaltar que con las negociaciones que se realizaron en absoluta discreción y confidencialidad, los banqueros mexicanos lograron establecer entre otras cosas:

- Se otorgue condiciones iguales en la operación de intercambio para todos los accionistas de Banacci. Es decir, todos aquellos que cuenten con una sola acción recibirán el mismo trato que los accionistas mayoritarios.
- Roberto Hernández, Presidente del Consejo de Administración de Banamex, y Alfredo Harp, Presidente del Consejo de Administración de Banacci, mantendrán sus actuales puestos y se unirán al Consejo de Administración de Citigroup. El cuerpo directivo de Citigroup, incluyendo a Robert Rubin, Victor Menezes y William Rhodes, tendrá representación en los Consejos de Administración de Banacci y Banamex.
- El cuerpo directivo estará conformado por ejecutivos de ambas compañías y será encabezado por Manuel Medina Mora, Director General de Banacci, quien, al efectuarse el cierre de la operación, se convertirá también en Director General de Banamex y reportará a Victor Menezes, responsable de la operación de mercados emergentes en Citigroup. Esto es importante, ya que los altos mandos del Banco seguirán dirigidos por mexicanos.

Bajo los términos de la transacción, las operaciones de Banacci y de Citigroup en México serán integradas bajo el nombre de Banamex, con lo cual por una parte se mantiene la imagen del Banco Mexicano, además de que buscan obtener con esto mayor presencia en el mercado hispano residente en los Estados Unidos de Norte América.

La dirección del banco tiene muy claro que la integración de dos organizaciones altamente exitosas como estas, demanda mucho tiempo y esfuerzo de todas las personas involucradas en la misma. Así como que, en este tipo de procesos pueden generarse sentimientos de

incertidumbre tanto entre los clientes, como de manera muy importante, entre el personal que en ella labora, razón por la cual es importante manejar toda la información de la manera más clara y precisa posible.

Como es este el tema principal del presente trabajo, es importante mencionar, que los directivos de cualquier empresa no pueden perder de vista que el activo más valioso de cualquier negocio son los clientes y por supuesto el personal.

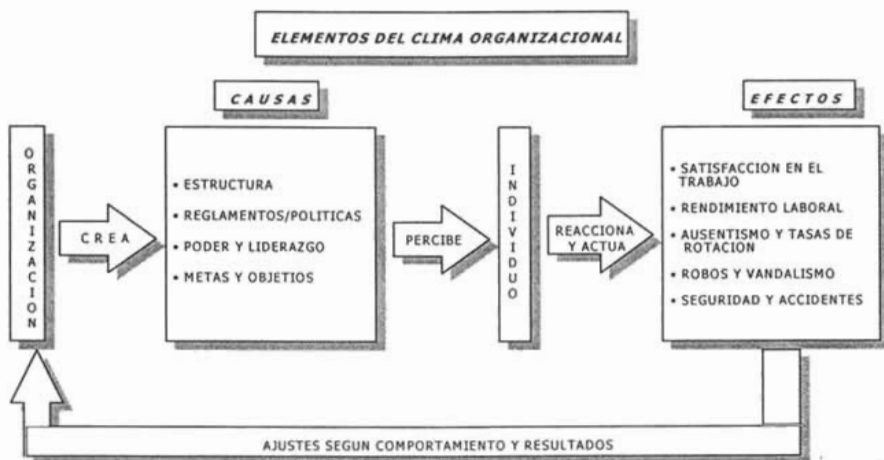
CAPITULO III: ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo hará referencia a todos aquellos elementos que contribuyen al desarrollo del clima organizacional, y como interactúan dichos componentes para el resultado que se produce en el trabajo, estos pueden ser muy diversos y generalmente existe estrecha relación entre todos por lo que aislarlos completamente es prácticamente imposible.

Generalmente se produce el fenómeno Causa - Efecto, Acción - Reacción, es decir, todos los elementos del clima que llegan a sufrir algún cambio repercuten en las actitudes y reacciones del personal, motivando que el clima mejore o se deteriore reflejándose principalmente en la productividad.

No se debe olvidar que los efectos del clima pueden provocar diferentes reacciones en cada individuo, dependiendo muchas veces esto del nivel jerárquico al que pertenecen, por lo tanto, cada uno manifiesta su satisfacción o insatisfacción de diversas formas.

A continuación se muestra un esquema en el que se identifican los elementos que conforman el clima organizacional, ya sea como causa o como efecto, considerándose a la vez como interactúan con la organización y el individuo, generando de esta forma, resultados específicos que permiten realizar los ajustes necesarios.



Fuente: Elaborado por Adriana Torres Malfavón

3.1 CAUSAS:

3.1.1 ESTRUCTURA

La estructura de una organización se puede definir como **“ la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo) o incluso a nivel de estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas”**.¹

En la estructura principalmente se hace referencia a la manera en como está organizada la empresa, puede mostrar a que giro está enfocada, las dimensiones de la misma, los niveles de jerarquía con que contará, etc., por lo tanto, en un principio el factor humano no es tomado en cuenta para su creación, aunque posteriormente será un elemento clave para el buen funcionamiento de la misma.

Para la creación de una estructura se deben tomar en consideración diversos elementos como la dimensión de la organización, los productos y servicios que ofrece, los niveles jerárquicos que se requieren para un mejor control y seguimiento de objetivos, los sistemas y tecnología con que se cuenta.

Por lo tanto, cuando una estructura ya está definida se denota la influencia que ésta tiene en el clima de la organización, existen diversas formas en que puede ser percibida por los integrantes, sobre todo si se toma en cuenta el nivel jerárquico al que cada uno de ellos pertenece dentro de la misma.

Cuando las empresas son muy grandes, los empleados pueden caer en vicios como la falta de compromiso, conformidad, apatía, frustración, etc., ya que ellos mismos se sienten considerados como un objeto productivo o como un número y enfocan todas sus expectativas únicamente hacia la remuneración económica buscando con esto solo su satisfacción personal.

“El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales”.² Esto conlleva a que las actitudes de los empleados se vuelvan rutinarias y hace que solo cumplan con lo que deben cumplir por el sentimiento de falta de oportunidad, de desarrollo ante el

¹ BRUNET, Luc. “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” Ed. Trillas. México, 1987 P.55

control y formalidad que existe en la organización, a la vez que las relaciones con miembros del grupo son superficiales y nunca buscan nuevos proyectos o soluciones a situaciones específicas que se presentarán y no se dan cuenta que estas podrían ser satisfactorias y benéficas tanto para ellos como para la empresa, además de la oportunidad de cooperación que esto generaría.

Dentro de la estructura jerárquica, los niveles más altos siempre sentirán como suyos los objetivos que como organización se buscan, y generalmente el sentimiento en común los hace ver a la empresa como amigable, con posibilidades de renovación y con grandes oportunidades de desarrollo, mientras que la contraparte representada por los niveles inferiores manifiesta tener menos oportunidades, estar más burocratizados y demuestran no estar comprometidos con el logro de dichas metas.

Considerando que en la mayoría de las grandes organizaciones (refiriéndose a dimensión) los niveles de menor jerarquía son los que cuentan con un mayor número de empleados, existen grandes posibilidades de que el clima sea frío y aparezcan problemas que corren el riesgo de ser subestimados.

Se observa también, que los empleados ante estructuras muy formales y controladas no manifiestan sus propuestas o inconformidades, por miedo a ser castigados y prefieren seguir con una actitud pasiva cumpliendo con sus tareas en lo indispensable, pudiendo ser más productivos ante la alternativa de desarrollo.

En algunas empresas se han dado los círculos de calidad los cuales pueden definirse como: **“ Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa ad hoc (procedimientos de fabricación, método de análisis y solución de problemas, conducta de reuniones, etc.) quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esa unidad”.**³

Este tipo de organismos internos se han probado principalmente en empresas Japonesas, Europeas y últimamente en Norteamericanas, lográndose buenos resultados, claro que es

² Idem P. 56

indispensable que los empleados se sientan como parte importante de la organización, motivando en ellos, por lo tanto, un nivel mayor de implicación en la búsqueda de objetivos compartidos. Este tipo de grupos existe únicamente en empresas cuyas características propias estén enfocadas a ser participativas y consultivas.

3.1.2 REGLAMENTOS Y POLÍTICAS

Elementos del clima que repercuten de manera importante en el comportamiento de los empleados. Todas las normas, políticas y reglamentos de una organización son consideradas como aplicables para todos los miembros del grupo, sin embargo, son establecidas por la dirección para incorporar a los empleados marcando lineamientos que éstos deben seguir dentro de la empresa para el cumplimiento de sus funciones.

Cuando son restrictivos y limitan su libertad de acción, así como de expresión, se produce una reacción inmediata de rechazo, ya que el empleado se siente reprimido y cautivo como si perteneciera a un sistema de tipo autocrático.

Muchos empleados son por naturaleza reaccionarios y logran motivar en otros miembros del grupo conductas negativas que propician desinterés y apatía en el trabajo. Cuando la administración es cerrada, asume actitudes autoritarias y toma decisiones importantes con la finalidad de no perder el control de la organización, creando normas más autoritarias, rescindiendo contratos como medida de presión, etc., lo cual genera un clima tenso y se puede llegar a considerar como una "administración de terror". Este tipo de medidas crean en el corto plazo, una atmósfera en la que los empleados asumen una posición de sumisión y realizan su trabajo procurando obtener los mejores resultados, pero a mediano o largo plazo esto se torna contraproducente convirtiendo el trabajo en una rutina por falta de motivación, siendo así menor el nivel de productividad.

Por otra parte, una administración abierta y participativa debe de cualquier forma crear políticas y reglamentos que mantengan lineamientos por los cuales se deben regir los empleados y que sin éstos no podría darse una adecuada administración. Las empresas con características consultivas deben tener mucho cuidado al plantear sus objetivos, porque

³ EPSTAIN, J.L. "The Quality of School Life" Health Lexington Books, N. Y. 1981

cuando se le da al empleado libertad excesiva, puede caer en abusos y manejar metas ridículas y obsoletas que no llegarán a dar los resultados que de él se esperan.

Siempre se debe buscar el equilibrio entre las partes, es decir, que son definitivamente imprescindibles los reglamentos y las políticas dentro de una organización, pero no se debe, ni puede perder de vista que deben estar enfocados tanto a lograr los objetivos que como empresa se tienen y motivar en los empleados el sentido de pertenencia al grupo para lograr un mejor desempeño laboral.

Por lo anterior, el personal encargado de crear y actualizar los reglamentos y políticas de una organización, deberán considerar ambas partes, tanto empresa como empleados, y manejar los cambios de tal forma que sean aceptados por las partes; sin olvidar el entorno que afecta en un momento dado a cualquier empresa.

Ambos elementos son indispensables ya que participan en la administración de cualquier grupo, sin embargo, la inadecuada difusión de los mismos genera en los miembros o empleados que estos sean vistos siempre como medios de represión, por lo que es imprescindible que todo individuo que forma parte de una organización o grupo los conozca, y comprenda que su fin principal es administrar todos los recursos tanto humanos como materiales y no el de limitar su accionar.

Es recomendable además, que estos siempre vayan en función de la realidad, es decir, evitar el planteamiento de esquemas que no sean acordes con la institución en la cual se van a aplicar; por lo que, dependiendo del giro y actividad a la que se dedique, se deberán establecer dichos reglamentos y políticas, lo que permitirá tanto a corto como a largo plazo que estos sean aceptados y respetados por los individuos que forman parte del grupo, lográndose con esto administrar en forma más adecuada todos los recursos con los que se cuenta.

3.1.3 PODER Y LIDERAZGO

El liderazgo es conceptualizado de diversas formas, sin embargo, en todas ellas es considerado como un factor muy importante para el desarrollo de una organización o grupo.

“ El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva a lograr sus objetivos”.⁴

Algunos estudiosos de la materia consideran el papel del líder como primordial, ya que es éste el que puede influir de tal manera en los empleados para que el nivel de motivación y eficiencia se refleje en el logro de metas.

Un líder debe practicar 3 tipos de habilidades:

1. **HABILIDADES TÉCNICAS:** Se refieren a todos aquellos conocimientos que generalmente son de tipo operativo, por lo tanto, cuando un individuo obtiene alguna promoción y su necesidad de liderazgo es mayor, este tipo de habilidades se tornan menos importantes. Pero debe procurar seguir actualizándose en estas actividades para no perder de vista las necesidades que los técnicos u operadores tengan.
2. **HABILIDADES HUMANAS:** Considerada como la más importante, ya que es prioridad la relación del líder con el personal a su cargo, debido a que mientras más estrecha sea ésta, la comunicación y el nivel de motivación será mayor, lográndose el desarrollo de grupos y equipos de trabajo homogéneos (metas y objetivos en común).

El líder debe contar con un buen modelo de conducta, lo que propiciará que el nivel de eficiencia para trabajar y guiar a un grupo sea el adecuado, no se debe olvidar que las administraciones de tipo autoritario conllevan un clima malsano, contrariamente sucede en una administración consultiva en donde el liderazgo del gerente juega un papel trascendental para el logro de objetivos.

3. **HABILIDADES CONCEPTUALES:** Adquieren importancia mientras mayor sea el nivel jerárquico que el líder ocupa dentro de la organización, ya que se refieren a términos de relaciones, modelos, estrategias, etc., es decir, engloba todos los mecanismos e ideas de planeación de la empresa.

El conocimiento de estas habilidades es importante para cualquier líder, y la precisa y oportuna combinación de ellas propicia el desarrollo de líderes exitosos o mediocres.

⁴ DAVIS, Keith y Newstrom "El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional"

Considerando que cualquier persona dentro de una empresa se tiene que relacionar con otros miembros del grupo, es decir, que existe dependencia tanto con niveles de arriba, iguales o de abajo, en donde todos ellos pueden llegar a desempeñar el papel de líder dentro de su círculo de influencia y responsabilidad, el buen líder debe saber manejarse y obtener el apoyo y confianza tanto de sus superiores como de sus seguidores ya que éste le dará mayor oportunidad de mantener su liderazgo, así como el equilibrio con el resto del grupo.

Por otra parte se encuentra el poder que se define como “ **la habilidad de influir a otras personas y situaciones**”.⁵ Este concepto no debe confundirse con el de autoridad ya que esta generalmente es otorgada por niveles de mayor jerarquía, y el poder es la capacidad que tiene el líder para hacer valer sus ideas en base a su personalidad, actividades y situación que se viva, logrando que sus seguidores le den su confianza y apoyo.

La importancia que adquiere el poder es que a través de una adecuada política dentro de las actividades del líder puede lograr tanto su éxito personal como el de los empleados a su cargo.

Existen varios tipos de poder:

1. PODER PERSONAL: Principalmente se manifiesta por la personalidad y carisma del líder, con lo que logran atraer seguidores. Algunos ejemplos históricos son Mahatma Gandhi en la India y Franklin D. Roosevelt en E.U.
2. PODER LEGITIMO: Este es obtenido por una autoridad superior quien delega la oportunidad de controlar, supervisar, recompensar o castigar a otros.
3. PODER DEL EXPERTO: Como su nombre lo dice surge de la experiencia y conocimiento que se tenga sobre alguna materia, este llega a dar confianza y seguridad a una persona o a un grupo.
4. PODER POLÍTICO: Se da a través del apoyo de un grupo y se observa en todo tipo de organizaciones.

Ed.McGraw Hill, México 1991 P. 166

⁵ Idem P. 166

Para que el poder sea totalmente efectivo debe darse la conjunción de todos los antes mencionados, sin embargo, no se debe descuidar el tipo de organización de que se trate para obtener los resultados esperados.

En una organización bancaria es indispensable contar con experiencia no solamente en el ámbito bursátil y financiero, sino en áreas como la de sistemas, fiscales, administrativas, etc., pero se requiere especializarse en una para obtener poder, también son indispensables las relaciones personales y la aceptación de un grupo para lograr ser un líder, por lo que se considera que deben conjuntarse todos los tipos de poder y habilidades de liderazgo ya mencionados.

Muchos líderes para sustentar su poder buscan mostrar ante el grupo cierto status dentro de la sociedad, no únicamente en la empresa a la que pertenecen, sino con otros individuos que posteriormente le puedan apoyar en el logro de sus objetivos ya sean personales o laborales.

3.1.4 METAS Y OBJETIVOS

Entre los elementos importantes para el logro de un clima organizacional sano, se encuentra el sentimiento de oportunidad y responsabilidad de los empleados, es decir, el grado de pertenencia en la empresa hace que un individuo se más o menos productivo. De ahí la necesidad del establecimiento de metas y objetivos en común, en los que tanto la empresa como el empleado tengan un cierto grado de desarrollo y crecimiento, trabajando en un solo sentido y luchando por beneficios en común.

Años atrás se realizaron trabajos de investigación en Estados Unidos en donde se observó la eficiencia de un programa llamado "Administración por Objetivos" (APO) el cual se define como:

" La APO es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse".⁶

⁶ HUMBLE, J.W. "La dirección por objetivos y sus aplicaciones" C.L.N. París 1971 P. 15

Este sistema es considerado como un medio que normalmente provoca motivación, ya que puede lograr un alto nivel participativo. Esta administración ofrece al individuo absoluta oportunidad de establecimiento de metas y objetivos, los cuales a su vez el debe buscar que sean precisos, claros y alcanzables viéndolos con responsabilidad y comprometiéndose con los mismos.

Es necesario que estos objetivos sean compatibles en relación con los de los demás, es decir, que deben de ser parte de un objetivo en común y a la vez medibles para obtener una evaluación de desempeño, con lo que, si se diera el caso tomar medidas correctivas ante posibles desviaciones.

Se requiere independientemente una constante supervisión para evitar que se caiga en abusos, con planteamiento de metas que no corresponden a la realidad y por lo tanto no correr el riesgo de improductividad que puede repercutir en pérdida de dinero para la empresa. Aquí es donde la retroalimentación ocupa un lugar importante para no caer en autoritarismo, ni tampoco de descontrol total de la relación laboral.

La APO entonces modifica el tradicional papel que dentro de una empresa ocupan el administrador y los empleados, esto es, el primero cambia su papel de supervisión por el de apoyo, en donde delega responsabilidades y ayuda para el cumplimiento de los objetivos; por otra parte los empleados tienen mayor oportunidad de participación dentro de los lineamientos y objetivos de la organización y de ser un simple hacedor se convierte en un asesor.

En este tipo de administración es imprescindible, el contar con una herramienta eficaz de evaluación de desempeño la cual se debe basar en **"la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo"**⁷. Es entonces la comunicación constante entre el supervisor y el subordinado la que puede establecer el rendimiento y desarrollo, así como la obtención de los objetivos establecidos, se debe de realizar con cierta formalidad por lo que es recomendable la utilización de formularios.

⁷ BRUNET, Luc. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" Ed.Trillas, México 1987 p: 61

Por otra parte es importante considerar que para que se de la reciprocidad entre los empleados y la empresa se deben de tomar en cuenta las necesidades que ambos deben cubrir para la máxima satisfacción y se pueden dividir en dos:

1. **OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS:** los cuales están enfocados al cumplimiento de la entrega de productos y servicios que la empresa ofrece, así como los relacionados con la administración en los que se involucra de manera directa algunos satisfactores motivacionales para el empleado como la administración de salarios, las prestaciones económicas, las promociones , los cambios, las contrataciones, la capacitación, etc. De ahí que los objetivos administrativos o de la empresa se encuentran en estrecha relación con los de los individuos.
2. **OBJETIVOS DE DESARROLLO:** Se observa el mejoramiento o deterioro de la actitud y productividad de los empleados siempre en relación con su grado de responsabilidad y compromiso en el trabajo, el sentimiento de participación y la motivación que produce en ellos la necesidad de crecer y de capacitarse, aunado a la remuneración que reciben como pago a su trabajo.

3.2 EFECTOS:

3.2.1 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

“La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee”⁸

Todo individuo siempre esta en búsqueda de cubrir las necesidades que tanto personal como profesionalmente tiene, por lo que mientras más favorables sean las condiciones que lo rodean, más satisfecho tiende a sentirse.

En sentido estricto la satisfacción en el trabajo es el conjunto de sentimientos que suelen ser manifestados positiva o negativamente por el individuo, dependiendo de la percepción que este tenga de la labor que dentro de la organización desempeñe y el ambiente que lo rodea.

Existen variables que permiten predecir el grado de satisfacción o insatisfacción que un individuo o grupo pueden llegar a manifestar, encontrándose:

1. **EDAD:** se considera que un empleado llega a sentir mayor satisfacción mientras más edad, por lo que los jóvenes generalmente se muestran más insatisfechos. Esto se debe a que la gente de mayor edad suele tener ya menos expectativas o porque la experiencia con que cuentan les da mayor seguridad en sus empleos.
2. **NIVEL DE OCUPACIÓN:** Generalmente los empleados con niveles jerárquicos mayores, suelen estar más satisfechos con sus trabajo ya que están mejor pagados y emplean todas sus habilidades en la realización de sus labores.
3. **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:** Este concepto se refiere tanto a la organización como a un departamento de la misma. Si es muy grande se puede llegar a perder el control y sobrecargar el trabajo en algunos empleados, así como el hecho de que

⁸ DAVIS, Keith y Newstrom. “El Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional”. Ed. McGraw Hill, México 1991, P.114

pierdan capacidad de decisión lo que provocará mayor insatisfacción, si no se toman medidas correctivas a tiempo y se valora el recurso humano.

Los empleados llegan a manifestar su insatisfacción con conductas rebeldes como el robo, el vandalismo, el ausentismo, etc. de los cuales se hablará posteriormente, sin embargo, no se debe perder de vista que estas actitudes repercuten en el clima de la organización de manera importante propiciando menores niveles de productividad y rendimiento.

El clima organizacional y la satisfacción en el trabajo están íntimamente ligados, ya que el primero muestra a nivel macro la personalidad de la organización reflejado en el desempeño de la misma, y el segundo es la manifestación del sentimiento del individuo como tal, observándose que cuando el individuo percibe un buen clima en su entorno laboral se siente más satisfecho en su trabajo.

La herramienta comúnmente utilizada para medir el grado de satisfacción es la encuesta y si es administrada correctamente produce beneficios importantes como:

- Conocer el sentimiento real del individuo con respecto a su trabajo, brindándole a la dirección la oportunidad de identificar los rubros que puedan estar afectando de manera negativa y mejorar los que ayuden al buen desarrollo de la organización.
- La comunicación que puede darse en todos los niveles y direcciones, propiciándose que los empleados participen en temas importantes y que afectan a todos, sin verse restringidos en sus respuestas y aportaciones.
- La encuesta puede propiciar que los empleados mejoren sus actitudes al sentir interés por parte de la dirección con respecto a sus sentimientos y problemas, generando así un compromiso mayor para con la empresa.
- Constituyen por otra parte, el medio para la detección de necesidades de capacitación no únicamente de individuo, sino en muchas ocasiones, de los niveles superiores que son quienes delegan funciones y supervisan el desarrollo de las mismas, y al ser evaluados se detectan las deficiencias del método de administración y los puntos donde requieren capacitarse.

- Ayudan a orientar la planeación de la organización al identificar las reacciones que pudieran surgir en los empleados ante los cambios a las políticas y planes de trabajo, buscando encaminarlos al éxito vía la aceptación y obtención de objetivos.

No debe olvidarse que los medios fundamentales para conocer el sentir del individuo con relación a su trabajo son el contacto y la convivencia diaria, así como los antecedentes de actitud y desempeño con los que se cuenta.

3.2.2 RENDIMIENTO LABORAL

El rendimiento de los empleados es primordial en cualquier tipo de organización, ya que de este dependen en gran parte la obtención de buenos resultados y cumplimiento de metas y objetivos generales por lo que es indispensable procurar mantener un clima sano dentro del grupo.

Para que se logre de un máximo nivel de rendimiento global, es necesario además de la conjunción de los factores personales como las habilidades, la aptitud, una buena actitud, el deseo de participación, etc. que motivan una mayor productividad tanto individual como en trabajo en equipo, la reciprocidad por parte de la organización, esto es, que tome el cuidado necesario en proveer al empleado de los alicientes y beneficios que requiere para su vida tanto personal como laboral.

“ Las organizaciones altamente productivas se caracterizan generalmente por un clima de participación bastante elevado ”⁹. Esto se interpreta en el sentido de que cuando la participación en la planeación, los objetivos, las normas, etc. de la organización es mayor se produce en el individuo cierto compromiso para con el grupo, manifestándose esto en la productividad.

Todas las condiciones que influyan para el desempeño del individuo tanto internas como de la organización siempre se verán reflejadas en su desenvolvimiento, por lo que es importante contar con las herramientas necesarias para el desarrollo en el trabajo.

La comunicación entonces juega un papel primordial ya que facilitará a ambas partes la detección y corrección de situaciones indeseables que puedan afectar la productividad, ya

⁹ BRUNET, Luc. “El clima de Trabajo en las Organizaciones” Ed. Trillas, México 1987 P. 80

que no se tendrá temor por parte del empleado a represalias y la administración conocerá en forma oportuna cualquier tipo de desviación.

El rendimiento laboral no beneficia solo a una parte (organización / empleado), por el contrario, retribuye de manera equitativa tanto la satisfacción personal como la del grupo, lo que finalmente generará cierta plusvalía en ambas partes.

El rendimiento en el trabajo requiere entonces no sólo de la motivación y deseo de trabajar y progresar del individuo, sino de los elementos de satisfacción y desarrollo que encuentre en el medio en el que se desenvuelve, por lo anterior, en muchas empresas la capacitación que se ofrece al personal, es considerada como un elemento que genera beneficio mutuo, ya que por una parte el empleado se siente tomado en cuenta, además de mejorar en sus habilidades y conocimientos, lo que le genera un sentimiento de satisfacción y compromiso, con lo que su rendimiento será mayor; y por otra parte, la empresa logra que estos nuevos conocimientos se apliquen en el quehacer diario, generándose mejores resultados y mayor productividad.

Cabe mencionar que muchas empresas ven la capacitación no como una inversión, sino como un gasto, por lo que no es considerada como un elemento motivacional y de beneficio mutuo, sin embargo, existen otros elementos que repercuten en forma positiva para que los empleados mantengan un adecuado nivel de productividad y rendimientos laboral, como son: contar con instalaciones y herramientas adecuadas para el desarrollo de su trabajo, conocimiento de los procesos en los que interviene, así como oportunidad de participación y actuación, salarios acorde a sus responsabilidades, y en algunos casos, sobretodo en empresas que trabajan con obreros, los eventos fuera del trabajo en los que puedan participar los familiares, etc.

3.2.3 AUSENTISMO Y TASAS DE ROTACIÓN

En primera instancia debe considerarse que ambos conceptos se encuentran íntimamente ligados a la percepción que el empleado tiene del clima de la organización. Los índices de ausentismo y rotación tienden a crecer, cuando el ambiente es malsano, cerrado y autoritario; al no sentirse como parte importante de un grupo el nivel de compromiso es por lo tanto reducido.

Una causa común para que el empleado se ausente de su trabajo es la salud, sin embargo, no es el más representativo ya que si se analiza a fondo, se observa que un empleado insatisfecho tiende a faltar a sus labores con más frecuencia que el que siente satisfacción.

Esta situación generalmente crea problemas en la organización, debido a que los procesos de producción y distribución del trabajo previamente establecidos se ven alterados, provocándose modificaciones que repercuten en el ritmo de trabajo de todo un grupo, de ahí a que los resultados y/o el servicio se vean afectados.

“ Los empleados insatisfechos no necesariamente planean faltar al trabajo, sino que reaccionan con facilidad cuando se presentan las oportunidades”.¹⁰ Estas actitudes son entonces el reflejo de falta de interés y compromiso al no encontrar en el trabajo el estímulo necesario para desempeñarse a su total capacidad. Esto puede identificarse con el concepto de equidad, es decir, que tratan de compensar lo que consideran que la organización no les ha dado o les ha quitado y a lo que tienen derecho.

Estudios realizados han demostrado que las organizaciones con administraciones de tipo participativo que consultan a sus empleados propician el compromiso mutuo, reduciendo así los niveles de ausentismo y consecuentemente logran que el cumplimiento de metas sea mayor; por otra parte, las organizaciones cerradas o autoritarias reflejan tasas de ausentismo elevadas por lo que no solo no obtienen los objetivos planeados, sino que también pierden grandes cantidades de dinero al retrasarse sus procesos de producción.

Algunas de las causas que propician que los índices de ausentismo se incrementen por parte de la organización son:

- Dirección y supervisión deficiente
- Falta de motivación y estímulo
- Poca integración por parte del empleado para con la organización
- Condiciones desagradables de trabajo

¹⁰ DAVIS, Keith y Newstrom. "El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional" Ed.McGraw Hill, México 1991, p.118

No se debe perder de vista que estos conceptos influyen de manera importante en el clima de la organización y por lo tanto en la percepción que individuo tiene de su entorno laboral repercutiendo así en los niveles de productividad.

Por otra parte, la rotación de personal se da en función de los ingresos y egresos que sufre una organización. Generalmente se relaciona la permanencia de un empleado de acuerdo al grado de satisfacción que tanto personal como laboralmente tiene, sin embargo, existen otros elementos que pueden causar este fenómeno, como:

- La coyuntura económica de un país.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Las oportunidades de desarrollo profesional que brinde la organización.
- Las políticas salariales, de evaluación, de disciplina y el grado de flexibilidad de cada una de ellas.

Se observa que estos elementos no son únicamente internos (propios de la organización), sino también externos, y ambos llegan a influir en la toma de decisión del individuo de permanecer o separarse de una organización.

La tasa de rotación se expresa como: **“ una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo”¹¹**, es decir, es la relación que existe entre los ingresos y los egresos de una empresa, en un período de tiempo (generalmente se analiza la tasa mensual y anualmente), en función de la planta promedio existente en un departamento o en la totalidad de los empleados que la forman.

Este proceso de rotación siempre lleva implícito un gasto adicional para la empresa, ya que con los egresos se debe cubrir cierta indemnización al empleado, la cual varía dependiendo del caso; simultáneamente, éstos puestos deben ser generalmente compensados con personal nuevo, lo cual produce un gasto de reclutamiento y selección que incluye administración de recursos, exámenes médicos, estudios socioeconómicos, etc.

¹¹ CHIAVENATO, Adalberto "Administración de Recursos Humanos" Ed. McGraw Hill, México 1983, p. 154

De cualquier forma se considera necesario que toda organización tenga cierto índice de rotación, ya que si éste fuera nulo mostraría un grado de estancamiento desfavorable: así también si es muy elevado reflejaría incapacidad por parte de la organización y su administración para mantener estable al recurso humano.

De ahí la importancia de que la organización no pierda el control de la rotación de su personal. Para esto existe una herramienta de gran utilidad conocida como: "encuesta o entrevista de desvinculación", la cual, utilizada oportunamente, permite conocer algunos motivos que suele tener el individuo para separarse de la empresa y diagnosticar así, las fallas internas y aplicar así las medidas correctivas para evitar la salida del personal considerado como valioso.

Sin embargo, no puede perderse de vista que si la salida de un empleado es motivada por cuestiones ajenas a él y no por propia decisión, las respuestas tienden a caer en la subjetividad y no sirve entonces este tipo de herramienta como medio eficaz para tomar la decisión de cambiar el estilo de la administración.

3.2.4 ROBOS Y VANDALISMO

Dentro de muchas organizaciones se pueden dar este tipo de comportamientos por parte de los empleados, las circunstancias que los originan puede encontrarse desde la falta de honestidad hasta la poca participación e indiferencia hacia y por parte de la empresa. Se puede definir como **"Crímenes ocupacionales cometidos por un empleado, dentro del cuadro de su trabajo, para su ganancia personal, y la mayor parte de las veces el patrón es la víctima"**¹²

Existen principalmente 2 categorías que podrían explicar estos delitos:

- 1. LOS PROBLEMAS PERSONALES:** Dentro de estos se encuentran diversas causas como la necesidad económica producida por gastos familiares cotidianos o ante situaciones de emergencia; la simple satisfacción de obtener ganancias personales, esto como una actitud deshonesto por parte del individuo; el deseo de gozar de un período de descanso o el placer de causar un perjuicio a la empresa, lo que puede

¹² BRUNET, Luc. "El clima de Trabajo en las Organizaciones" Ed. Trillas, México 1987, p. 65

también provocar un acto de vandalismo que se llega a dañar el medio de trabajo (maquinaria, mobiliario, equipo de computo, etc.).

2. LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES: Estos generalmente se dan como actitudes de rebeldía contra la empresa, es decir, son generalmente muestra de insatisfacción ante políticas y reglamentos que se llegan a juzgar como injustos; rechazo ante los superiores como medida de presión; sueldos que son considerados como demasiado bajos o incluso desacordes a las funciones, responsabilidades o en general a las condiciones mismas del trabajo.

Para un administrador siempre será más fácil controlar y corregir estos comportamientos cuando se trate de actitudes provocadas por problemas personales, puesto que no es un conflicto generado por situaciones internas de la organización y no existe el riesgo de que se generalice el sentimiento de causar un daño o satisfacer una necesidad.

Por otra parte la administración de una empresa se enfrentará a graves problemas cuando son delitos de tipo organizacional, es decir, que el individuo se comporta contra la empresa en sí, esto generalmente se da cuando el empleado percibe un clima de trabajo rígido y se siente involucrado en un sistema autoritario y burocrático, en el que no goza de ningún tipo de satisfacción ni participación dentro del grupo, por lo que podría considerarse como un método para llamar la atención y darle importancia a su función haciéndola necesaria para la obtención de objetivos.

Todos estos actos delictivos pueden considerarse como medios de presión de los empleados hacia la dirección, debido a que provocan que los niveles de producción o de servicio disminuyan creando conflictos internos que repercuten en el equilibrio de la compañía.

Ocasionalmente se llegan a tomar decisiones radicales por parte de la dirección con el fin de eliminar este tipo de acciones ya sea cambiando procedimientos, políticas, lineamientos, etc. o directamente tomando medidas coercitivas contra un individuo o grupo para lograr la eficiencia y eliminar el vandalismo.

Por lo tanto se llega a concluir que la mayoría de estas actitudes son provocadas por la frustración de los empleados lo cual se puede definir como: " **El sentimiento vivido por**

un individuo cuando aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos personales u organizacionales”.¹³

Existen diversas causas que pueden provocar en el individuo sentimientos de frustración tales como: que sus objetivos personales sean bloqueados, la falta de motivación, los mecanismos de comunicación entre los niveles, las oportunidades de promoción, la falta de participación, la indiferencia ante la función, etc., ante lo cuál reacciona indiferente o agresivamente, y esto repercute en el clima laboral ya que se pueden dar desde agresiones tanto físicas como verbales, hasta el ausentismo y niveles muy altos en las tasas de rotación, sabotaje o daños intencionales a maquinaria, equipo y mobiliario en general.

Por todo lo anterior, es indispensable que todo tipo de actos delictivos (robos, vandalismo, etc.) que se comentan en una organización sean analizados para encontrar las causas que los están produciendo, y si se llegará a tratar de cuestiones organizacionales, buscar una solución oportuna y eficaz para evitar que se generalice el sentimiento y la percepción de desviaciones en el entorno laboral.

Nuevamente se encuentra que cuando una administración es cerrada y autoritaria todos estos conflictos pueden surgir con cierta facilidad, mientras que cuando se trata de una organización consultiva y participativa el sentimiento de pertenencia hace que el mismo grupo propicie un clima sano.

3.2.5 SEGURIDAD Y ACCIDENTES DE TRABAJO

Seguridad en el trabajo **“es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a la personas sobre la implantación de medidas preventivas”**¹⁴.

Para todos los empleados es importante saber que cuentan con un programa que asegure en lo posible la prevención de accidentes o en su caso las acciones a seguir en caso de cualquier tipo de siniestro.

¹³ Idem P 67

¹⁴ CHIAVENATO, Adalberto “Administración de Recursos Humanos” Ed. McGraw Hill, México 1983, p.429

La responsabilidad de la creación de un programa de seguridad dentro de una organización es de la dirección, esto fundamentalmente por el apoyo que este tipo de mecanismos requieren para que su implantación, mantenimiento y desarrollo obtengan los resultados y el éxito que persiguen en bienestar de los miembros de la misma.

Dependiendo del tamaño y tipo de la organización puede quedar el programa de seguridad en manos del jefe de cada sección, de un especialista, de una comisión especial dedicada únicamente al seguimiento de este proceso, etc; sin embargo, sea cual fuere el encargado, para que se cubra satisfactoriamente, es necesario informar y capacitar a todo el personal, para que en caso de emergencia se actúe en forma ordenada y precisa, por lo que se considera conveniente la realización de simulacros de accidentes con equipo, incendios, sismos, etc.

Este tipo de planes deben mantenerse actualizados, así también, es necesaria una revisión periódica de los equipos de apoyo, todas las modificaciones deben darse a conocer a cada uno de los empleados de la organización, sin olvidar a los de nuevo ingreso, en forma clara y utilizando los métodos que sean de mejor asimilación para todos.

La persona o grupo responsable de los programas es el encargado de supervisar toda las posibles actividades que sean inseguras y proponer las soluciones que a su juicio considere pertinentes para la prevención de accidentes.

Un accidente de trabajo se conceptualiza como **"una consecuencia de trabajo que provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, o enfermedad que determine la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo"**¹⁵.

Se pueden considerar dos tipos de causas de accidentes en el trabajo : Externas e Internas; las primeras se refieren a las condiciones propias del medio ambiente, de la maquinaria y equipo, y situaciones ajenas peligrosas en el lugar de trabajo; las segundas van en función del comportamiento del individuo el cual puede llegar a modificar sus actitudes de acuerdo a la percepción que tenga del clima en su trabajo.

¹⁵ Idem P.433

“ Entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles, ciegamente, para querer demostrar su capacidad de trabajo”¹⁶.

Considerando la presencia en la organización de un clima mal sano y autoritario, donde el empleado no se siente satisfecho, ni involucrado con el proceso de producción o siente un exceso de tensión, desarrollara una actitud negativa frente a sus funciones los que consciente o inconscientemente, por la falta de concentración y atención en sus actividades producirá ciertos riesgos innecesarios.

Los accidentes de trabajo se clasifican en 2:

- **ACCIDENTES SIN INCAPACIDAD:** El empleado sigue trabajando ya que son de menor gravedad y no sufre lesiones, sin embargo, debe ser considerado e investigado para precisar las causas que lo ocasionaron.

- **ACCIDENTES CON INCAPACIDAD:** Estos son los que llegan a ocasionar:

1. **Incapacidad temporal:** reflejada en la pérdida de aptitud para trabajar en un plazo no mayor a un año y el empleado se reincorpora a sus funciones con plena capacidad tanto física como mental.

2. **Incapacidad permanente parcial:** manifiesta la reducción de la capacidad para trabajar por la pérdida o reducción de función de algún miembro o parte del mismo, así como algún tipo de perturbación psíquica, en un periodo de reincorporación y/o rehabilitación no mayor a un año.

3. **Incapacidad total permanente:** Ocasiona la pérdida total y definitiva de capacidad de trabajo. Se considera generalmente con la pérdida total de la visión, audición o de algún miembro (manos y pies), o cualquier tipo de imposibilidad física o psíquica para la realización de las actividades.

La importancia de un buen programa de seguridad en cualquier organización refleja el grado de humanización y valor que se le da al recurso humano ya que no se debe olvidar que es parte fundamental en cualquier proceso de producción.

¹⁶ BRUNET, Lucas. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" Ed. Trillas, México 1987, p 76

CAPITULO IV: ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE BANCO NACIONAL DE MEXICO

Habiéndose ya identificado el concepto de clima organizacional y los principales elementos que lo conforman, así como los posibles efectos que se producen, en este capítulo se estudiarán los de Banco Nacional de México, con lo que se podrá identificar el clima laboral que existe, así como las ventajas y desventajas para sus empleados en el área de Recursos Humanos.

No se considera relevante estudiar la historia y desarrollo que esta institución ha tenido a través del tiempo, ya que para el estudio que se está realizando es importante analizar su situación actual, identificándose de esta forma los elementos ya sean benéficos o perjudiciales, sobre todo visto desde el lado del recursos humanos para aquellos profesionistas que buscan un mayor grado de desarrollo tanto personal, como profesional en nuestro país.

Por tratarse de una empresa de servicio, es indispensable que cuente con el personal mejor calificado, así como con una excelente actitud de servicio, de aquí la importancia de mantener un clima interno adecuado, ya que de éste en su conjunto, depende en gran parte el factor motivacional que repercute en el logro de objetivos.

4.1 ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN

4.1.1 ESTRUCTURAS

Toda empresa constituida formalmente cuenta con una estructura organizacional que le permite determinar los niveles de dependencia necesarios para el buen funcionamiento de los empleados que la conforman y de la interrelación que entre sus áreas existe. A partir de esta premisa, se presenta la estructura de la Institución en estudio en el presente trabajo y sobre la cual están definidas sus actividades y desarrollo.

Banco Nacional de México, debe considerarse en primera instancia, que formaba parte del Grupo Financiero Banamex - Accival que se conformó en Septiembre de 1991, sin embargo la historia del Banco data del 2 de Junio de 1884. Todas las instituciones que conforman el

grupo se manejaban tanto estructural como funcionalmente independientes lo que les da plena autonomía. Los socios fundadores del Grupo son Alfredo Harp Helu y Roberto Hernández Ramírez.

Cabe mencionar que Banamex es uno de los Bancos con mayor arraigo y prestigio en nuestro país, y muchos de sus empleados han logrado el sentimiento de pertenencia para con el Banco, lo que implica mayor compromiso y lealtad.

Hasta antes de la fusión con Citigroup, la estructura de Banco Nacional tenía como Director General a Roberto Hernández Ramírez, quien era también socio fundador del Grupo Financiero.

A partir del día 6 de agosto de 2001, fecha en que se liquidó la operación conforme a la oferta pública, se inició el proceso de planeación para la integración del nuevo Grupo Financiero Banamex, de donde surge una estructura de varias áreas todas ellas con funciones consideradas como parte importante, siendo algunas de tipo operativo, es decir, son las que generan directamente el negocio del Banco; y otras de Staff, que son las que dan apoyo para que la atención que recibe el cliente sea competitiva y oportuna. Se observan también la de Proyectos y Subsidiarias como parte del Grupo Financiero.

A continuación se muestra un organigrama de como están los niveles de dependencia de las áreas, lo que nos permitirá identificar la posición del área de Recursos Humanos dentro de la Institución.



Fuente: Elaborado por Adriana Torres Malfavón

Como se puede observar el área de Recursos Humanos depende del área denominada Administración y Operación, que en conjunto con otras áreas del Banco forman parte de las referentes al Staff.

Esta depende directamente de la Dirección General lo que le permite una comunicación directa, para la plena identificación de las necesidades del Banco y por consecuencia la entrega de satisfactores que requiere para que su servicio sea de excelencia.

Por su parte Recursos Humanos se divide a su vez en cuatro grandes funciones:

1. Reclutamiento y Selección de Personal
2. Capacitación y Desarrollo
3. Estructura, planta y sueldos
4. Prestaciones al personal

Se decidió enfocar el estudio al área de Recursos Humanos ya que este personal es el que cuenta con mayor conocimiento de los lineamientos que los rigen, y permite determinar en forma más exacta el clima organizacional que prevalece.

Con lo anterior se establece, que todo el personal del Banco mantiene comunicación con el área de Recursos Humanos y es el personal que trabaja en esta función las que además de tener su propia opinión y percepción, reciben las quejas, demandas y satisfacciones que el resto de los empleados tienen, lo que les da la oportunidad de identificar situaciones que en términos generales se presentan.

También es importante señalar que estructuralmente el Banco mantiene cambios constantes dentro de su estructura organizacional, en cuanto a niveles de dependencia entre áreas, por lo que se requiere tener alto grado de adaptabilidad por parte de los empleados para asumir las variaciones que en cuanto a sus líneas de reporte se puedan presentar, así como, la oportuna comunicación de dichas modificaciones hacia todo el personal por parte del Banco, lo que permitirá que los procesos no sufran trastornos y se refleje en consecuencia una mala imagen al cliente, y para que el personal también sienta tranquilidad en cuanto a su permanencia en la Institución

Como se observa, esta institución cuenta con una Estructura organizacional perfectamente definida, lo que le permite una adecuada organización y control en todas sus funciones, lo cual es necesario en cualquier empresa, para definir niveles de responsabilidad y grupos de relación.

Estos grupos de relación requieren de líderes que cuenten con la experiencia y disponibilidad que motiven en sus colaboradores a crear lazos de apoyo para el logro de objetivos tanto comunes, como personales.

Por otra parte se debe tomar en cuenta que es una institución que tiene como uno de sus objetivos primordiales el brindar servicios bancarios acordes a las necesidades de sus clientes, y para lograr esto, requiere del personal mejor calificado. Partiendo de esta necesidad, el personal considera importante conocer y mantener comunicación estrecha con los líderes de sus equipos, así como el sentir seguridad en relación con su permanencia en la Institución.

Cuando las empresas son muy grandes como el caso de Banamex, el poder controlar este tipo de sentimiento se torna difícil, por lo que se procura que cualquier modificación a las estructuras sean conocidas por todos los empleados, y a la vez en la medida de lo posible no afecte la permanencia del personal dentro del Banco, así también sin descuidar lo más importante que para cualquier empresa de servicio es el cliente, brindándoles una atención ágil, especializada y oportuna.

Es importante que se consideren cinco elementos dentro de la estructura lo que debe permitir su mejor funcionamiento:

1. Procesos definidos de acuerdo a las necesidades del mercado
2. Metas fijadas en forma objetiva y totalmente alcanzables
3. Niveles de dependencia bien establecidos y con amplia y constante comunicación
4. Funciones distribuidas de acuerdo a la especialización de los empleados
5. Líderes y colaboradores comprometidos tanto personal como profesionalmente

Con una estructura bien definida y que contemple los elementos antes mencionados, las organizaciones pueden considerar que tienen la base necesaria para el éxito de su negocio, ya que una estructura determina en términos generales el desarrollo de cualquier organización, y el hecho de conformar una bien estructurada, ayuda a ser una empresa altamente competitiva o no.

4.1.2 REGLAMENTOS INTERNOS

La existencia de reglamentos en cualquier tipo de grupo, sociedad u organización son necesarios para regir el funcionamiento de los mismos, y los cuales deben acatar todos los miembros.

La Institución en referencia cuenta con un reglamento interior de trabajo que es el que determina y regula el desarrollo de las relaciones entre la Institución y sus empleados, el cual además es considerado como obligatorio para ambas partes.

Este reglamento pone de manifiesto los derechos y las obligaciones de todos los empleados y de la institución en sí misma, y ambos procuran fortalecer y mantener un clima de armonía en función de las relaciones laborales que prevalecen desde el momento de la contratación.

Referente al reglamento de Banco Nacional de México se puede considerar entre los puntos más importantes como obligaciones del Banco:

- Crear normas claras y precisas
- Cubrir al empleado en forma íntegra y de acuerdo a las fechas establecidas su salario
- Otorgar todas las prestaciones económicas, sociales, médicas, deportivas y culturales a las que el empleado tiene derecho
- Proporcionar todas las herramientas que para su trabajo requiera
- Cubrir todas las cuotas que por ley se requieran
- Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene, entre otras.

Por otra parte encontramos entre las principales obligaciones que tienen los empleados para con la Institución las siguientes:

- Cumplir con todos los lineamientos y normas tanto de orden técnico como administrativo
- Observar las medidas de seguridad e higiene
- Cumplimiento pleno de sus labores para el logro de resultados y objetivos con la mejor calidad
- Presentarse a su trabajo puntualmente y en condiciones adecuadas
- Conservación de todas las herramientas que tenga bajo su custodia
- Manejar con discreción la información con que cuente, entre otras.

A continuación se muestra un cuadro en donde se hace referencia a los lineamientos que tiene la institución en cuanto a sus relaciones laborales y que nos permite empezar a identificar las características que las rigen:

<i>LINEAMIENTOS GENERALES</i>	<i>BANAMEX</i>
<i>JORNADA DE TRABAJO</i>	Lunes A Viernes 9:00 A 18:00 Hrs. 40 Hrs. Semanales
<i>CONTROL DE ASISTENCIA</i>	Supervisión únicamente por parte del jefe
<i>DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS</i>	Los que marca la ley
<i>DÍAS DE VACACIONES AL AÑO</i>	20 Días hábiles
<i>PRIMA DE VACACIONES</i>	55% de 20 días de salario
<i>AGUINALDO</i>	40 Días o parte proporcional

Fuente: Elaborado por Adriana Torres Malfavón

Se observa claramente que en Banamex no se lleva control de asistencia. Esta situación crea en los empleados un sentimiento de gran confianza por parte de la empresa hacia ellos, lo que puede repercutir considerablemente en la productividad y en el desempeño.

Esta situación se puede entonces considerar como una ventaja que ofrece Banamex, al hacer sentir a sus empleados mayor confianza mutua, brindándoles la responsabilidad absoluta en su horario laboral.

Además de los Reglamentos Internos con que cuenta, se maneja el Código de Conducta que determina algunos otros de los elementos que los empleados deben de considerar por el solo hecho de pertenecer a esta institución.

El código de conducta de Banco Nacional de México esta basado en 10 valores que fundamentan su actividad dentro del quehacer financiero. Se considera que parte de la responsabilidad del banquero es salvaguardar los intereses de sus clientes y satisfacer sus necesidades financieras actuales y futuras, por lo que la conducta individual es en gran medida la imagen que se crea de la Institución.

Da ahí a que el Banco enmarca ciertos principios que todos sus empleados deben de seguir y que son:

1. **PROFESIONALISMO:** Se refiere a encaminar todo el esfuerzo y la capacidad personal para hacer lo que debe hacerse en forma correcta, a través de la actualización continua de conocimientos y habilidades.
2. **COMPROMISO:** Involucrarse con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.
3. **RESPECTO:** Consideración a los derechos que por naturaleza tiene el ser humano, comenzando con su propia persona.
4. **HONRADEZ:** Proceder en forma recta, respetando los bienes de los clientes y de la institución, utilizándolos en los tiempos y lugares establecidos y no para propio beneficio o de terceros.
5. **DISCRECIÓN:** Guardar la información a la que se tiene acceso, utilizándola éticamente, sin obtener beneficio alguno de la misma.
6. **EXCELENCIA:** Desarrollar el trabajo con la mayor calidad, satisfaciendo así, plenamente las expectativas propias y de la Institución.
7. **PRODUCTIVIDAD:** Esforzarse continuamente hacia la utilización eficaz y eficiente de los recursos asignados para el logro de objetivos.

8. **ADAPTABILIDAD:** Adecuar las características personales a los cambios del entorno, manteniendo la propia identidad y satisfaciendo las necesidades del cliente, de la Institución, así como las individuales.
9. **CONFIABILIDAD:** Actuar de acuerdo a los valores, brindando así seguridad tanto a los clientes, como a todos los miembros de la Institución
10. **MEXICANIDAD:** No olvidarse de servir a la sociedad y en forma inherente a nuestro país.

Con todo esto se observa que es una guía explícita que orienta a todos los miembros de la Institución entre sí y con terceros en el cual además se contemplan:

1. El cumplimiento de la ley y de la normatividad del Grupo
2. Conflicto de intereses
3. Manejo de información
4. Conducta dentro y fuera del Grupo
5. Actividades en el extranjero

Con esto se observa que para el Banco es primordial el apego a los valores y al código de conducta profesional que esto permitirá fortalecer la confianza que sus miembros y clientes han depositado en la Institución.

Se han generado documentos con relación a estos valores, los cuales han sido entregados al personal en forma oportuna, buscando fomentar en ellos, la importancia que para el Banco representa el que se guíen e integren estos a sus valores y principios personales. De igual forma a todo el personal de nuevo ingreso se le entrega la información correspondiente, invitándoles a seguir esta forma de comportamiento.

El incumplimiento de dicho código se considera dentro de esta Institución como un acto de indisciplina lo que puede en casos de gran magnitud, que sean castigados con severidad, esto es, se da por terminada la relación laboral.

Este código trata de marcar los lineamientos bajo los cuales deben manejarse todos los empleados de la Institución, complementado por el buen juicio y sentido común. Se sugiere que ante cualquier duda o conocimiento de alguna actividad ilícita se recurra al

Departamento de Recursos Humanos que fungirá como mediador o en su momento tomará la decisión que considere pertinente.

Este departamento tiene también la obligación de comunicar en forma oportuna cualquier modificación a este código para que tome carácter de obligatorio para los empleados que en ese momento formen parte del grupo, así como para que los de nuevo ingreso lo conozcan y apliquen desde el primer momento.

Con lo anterior, se observa que se manejan tanto un reglamento interno, como el código de conducta que les permite controlar a su personal, estableciendo desde el inicio de la relación laboral los elementos bajo los cuales se deben regir, así como administrar.

Sobre las repercusiones en lo que a clima organizacional se refiere, es importante considerar la forma como se difunden al personal dichas políticas y lineamientos, así como sus modificaciones, esto se puede llegar a percibir por parte del personal en dos vertientes: como una posición autoritaria creándose un sentimiento de descontento, o simplemente como las reglas del juego, bajo las cuales se trabajara.

4.1.3 LIDERAZGO, NIVELES DE COMUNICACION Y TOMA DE DECISIONES

Estos conceptos son muy importantes como elementos del clima organizacional, ya que son considerados como identificadores a través de los cuales se puede llegar percibir el sentimiento de responsabilidad, decisión y arraigo de los empleados para con la Institución.

En empresas en donde no se les da la libertad a los líderes de dirigir y comunicarse con su personal en función a las características propias del grupo y por lo tanto, se les restringe la capacidad de tomar decisiones, los empleados perciben un ambiente totalmente autoritario, sintiéndose presos de su trabajo e inconformes con el mismo.

Con lo anterior, se observa la importancia que tiene que los líderes reciban la confianza absoluta de sus superiores ya que esto les permitirá manejar a sus grupos de trabajo de acuerdo a las necesidades propias del mismo, considerando dentro de su esquema de liderazgo los objetivos que como empresa se tienen establecidos.

No se debe pasar por alto, que ocasionalmente estos objetivos pueden contraponerse a los objetivos personales de los empleados, por lo que deberá tomarse conciencia de que

estos pudieran crear conflicto, y sí son detectados tomar las medidas pertinentes para cada caso.

Las Instituciones establecidas formalmente cuentan siempre con una estructura organizacional, que les permite crear a su vez niveles de dependencia entre los empleados a través de descripciones de puestos, en donde se establecen el perfil que el individuo debe cubrir, las funciones que deberá realizar y su posición dentro de la organización, con lo que se identifican claramente las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir, así como, los límites de acción de su propia función y respeto a las decisiones tomadas por sus superiores.

Considerando entonces, las características propias de la institución en estudio, se observa que, los líderes juegan un papel fundamental dentro del desarrollo propio del Banco, se les brinda la oportunidad de dirigir a los grupos de trabajo de acuerdo a los niveles jerárquicos y puestos, estableciéndose con esto niveles de responsabilidad para todos y cada uno de los empleados que conforman la Institución.

Los grupos de trabajo se han conformado de acuerdo tanto a la estructura de la Institución, como a las necesidades reales de la misma y de sus clientes. Es importante considerar que los actuales líderes no han sido nombrados arbitrariamente, es decir, muchos de ellos son personas que han hecho carrera en la Institución, lo que les permite identificar tanto las necesidades de su grupo de trabajo como la de los clientes, orientando con esto su liderazgo de tal forma que los resultados sean los esperados.

Por otra parte, también se han nombrado líderes en puestos de gran jerarquía que provienen de otras instituciones, pero que cuentan con la experiencia requerida para el puesto y las funciones a realizar. Todos ellos han sido reconocidos y aceptados por los empleados logrando así, el respeto y apoyo para el desempeño de sus funciones y el logro de objetivos.

Hay que destacar, que en Banamex, se maneja un liderazgo abierto y participativo, es decir, se les permite a los empleados manifestar sus opiniones en torno al trabajo, dándose con esto responsabilidades compartidas a varios niveles de reporte, y por lo tanto un compromiso mayor asumido por todos los miembros de la Institución.

En este esquema se establece entonces un trato amigable y participativo, orientado al logro de objetivos institucionales y a la vez la oportunidad de satisfacer los personales. Se observa también que existe la comunicación adecuada entre niveles y la existencia de equipos de trabajo rentables y productivos.

Por otra parte, dentro de la Institución muchos empleados se sienten olvidados y sobre todo poco considerados por sus líderes. Esto se puede entender por una circunstancia fundamental: la dimensión propia del Banco, en donde en ocasiones cuando los departamentos o áreas son muy grandes no se considera a todos los empleados en la parte estratégica del funcionamiento propio de la entidad; esto es un factor que se debe de considerar como perjudicial para el clima organizacional.

Ante esta circunstancia, se llegan a dar eventos de comunicación para todos los empleados de una área o departamento en particular, donde tienen posteriormente la oportunidad de manejar en forma anónima sus comentarios en los que se refiere al liderazgo, comunicación con sus compañeros, líderes y departamentos de relación. Esto es de gran utilidad para identificar cuales son los puntos que generan conflicto entre los empleados y a la vez apoyan en la toma de decisiones, siendo esto enriquecedor para ambas partes, ya que tienen la libertad de expresión y sobretodo la confianza de que no se tomarán represalias posteriormente.

Considerando los puntos antes mencionados se identifica que la dimensión del Banco Nacional de México no permite tener un mayor control de todo el personal en cuanto a sus actitudes frente a los líderes, lo cual a pesar de que cuentan con una estructura adecuada, la comunicación se puede ver limitada entre los niveles de dependencia.

Por otra parte en Banco Nacional de México los empleados tienen el sentido de arraigo mucho más alto a la Institución a la que pertenecen debido a que es un grupo con gran prestigio y solvencia en el Sistema Financiero Mexicano, lo que crea mayor seguridad en muchos de los casos para la toma de decisiones en sus áreas de responsabilidad y crecimiento personal.

4.1.4 SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

Este es la parte del proceso que permite identificar a todos aquellos individuos que formarán parte de la organización y que por sus características personales son ubicados en la especialidad correspondiente.

De igual manera por este proceso se da a conocer el compromiso mutuo que se adquiere empresa - empleado en la nueva relación de trabajo, y que pretende satisfacer las necesidades en ambas partes en lo que esta relación corresponde.

En Banco Nacional de México la función de selección de personal tiene como objetivo principal el atraer a los mejores profesionales del mercado para que participen activamente en el desarrollo del Banco.

Para lograr esto se sigue un proceso que inicia en el reclutamiento para cubrir las vacantes específicas, considerando el perfil del puesto, así como los requisitos que marca la ley en cuanto a edad mínima, nacionalidad, calidad migratoria, etc.

Posteriormente previa entrevista se evalúa psico - métricamente a las personas que se consideran las más aptas, realizándose con esto un filtro que permite contar con dos o tres candidatos a un puesto en particular, los que se presentan a la persona que hizo la requisición.

Una vez que se elige a un candidato se pasa a los exámenes médico y socioeconómico para evaluar que sea adecuado para cubrir los requerimientos del Banco, para con esto proceder a la contratación, en la cual se señalan los derechos y obligaciones que contraerá al formar parte de la Institución a partir del momento de la firma.

En Banco Nacional de México se considera de suma importancia que el personal de nuevo ingreso conozca la Institución de la cual forma parte, por lo que se le imparte un curso de inducción que consta de varios módulos entre los que se encuentra: la historia del Banco, los productos y servicios que se ofrecen, la estructura organizacional, las prestaciones para los empleados, entre otras; siendo este curso la bienvenida formal por parte del Banco.

Todo el proceso de selección de personal desde la requisición hasta la contratación se considera la base para contar con el personal más apto para desarrollar una función en

particular, y si este no se lleva a cabo con la seriedad debida se corre el riesgo de tener altos niveles de rotación y baja productividad y rentabilidad.

Cabe mencionar, que ocasionalmente se lleva a cabo la selección interna, es decir, se considera al personal del Banco que pudiera cubrir una vacante, siempre que exista la iniciativa del personal para lograr un traslado o cambio de funciones, así como, la autorización del jefe inmediato para el cambio, cuando este no afecte repentinamente un proceso en particular. Sin embargo, este es el proceso de selección menos utilizado.

Este método de selección en Banco Nacional de México ha dado buenos resultados ya que el atraer personal calificado es una labor sencilla por el prestigio que por sí tiene la Institución, y los niveles gerenciales se cubren en periodos relativamente cortos. Pero en casos de vacantes para puestos muy especializados el proceso lleva mayor tiempo ya que el mercado no siempre ofrece los candidatos idóneos que los puestos requieren.

Es importante considerar que también se tienen requisiciones masivas para puestos de mayor rotación como lo son los puestos de sucursal, principalmente el de cajeros, por lo que se trabaja con un esquema similar con la variante de que existen contratos de tipo eventual, que es personal que cubre vacantes en diferentes sucursales, con el fin de no afectar la calidad de servicio.

Dentro del esquema de contratación existen dos tipos de contratos que son los más utilizados:

1. Contrato por tiempo indeterminado: es el que firman los empleados de planta definitiva y les da derecho a gozar de todas las prestaciones establecidas.
2. Contrato por tiempo determinado: se utiliza generalmente para cubrir vacantes de proyectos especiales y forman parte de la planta eventual del Banco.

Con lo anterior se observa que el proceso de selección y contratación esta debidamente estructurado, manejándose en forma oportuna y constante las necesidades que la propia Institución genera en cuanto a personal, con la finalidad de seguir brindando el servicio que los clientes esperan.

Considerando los procesos de selección de personal que se llevan actualmente, se establece que Banco Nacional de México cubre sus vacantes en forma oportuna, sin embargo, no da la oportunidad al personal interno para que se desarrolle profesionalmente

ocupando puestos de mayor jerarquía, es decir, no existen tablas de reemplazo que generan la oportunidad de crecer laboralmente a todo el personal en función a sus conocimientos y habilidades cuando se tiene una vacante.

Esta situación crea desmotivación en el personal, ya que son escasas las oportunidades de crecimiento profesional y se le da la oportunidad a personal externo y sin ningún arraigo en la Institución.

En general, en relación con el reclutamiento y selección de personal se cuenta con procesos objetivos y acordes a sus necesidades reales, sin embargo, se identifica cierta frustración de los empleados al no ser considerados en muchas de las ocasiones para cubrir puestos gerenciales y ser asignados estos a personas externas lo que de alguna manera limita su desarrollo profesional y personal.

4.2 ELEMENTOS FUNCIONALES

4.2.1 ASPECTOS INDIVIDUALES: SATISFACCION EN EL TRABAJO

Este concepto es medular en la percepción del Clima Organizacional de cualquier empresa, ya que a partir de esto se logra identificar claramente la satisfacción o insatisfacción que el individuo logra en el desempeño de su trabajo tanto en el aspecto personal como en el profesional, y que lo hará comportarse positiva o negativamente en el futuro.

Los niveles más altos de productividad en el individuo se logran a través de la motivación que este encuentre en su trabajo, cuando es limitada su desempeño es mínimo o nulo; sin embargo, cabe hacer mención que esto no depende únicamente de la empresa en donde labora, sino también, de sus circunstancias y estabilidad personal.

Considerando las variables que ayudan a medir los niveles de satisfacción en el individuo como son la edad, el nivel de ocupación, el tamaño de la organización principalmente, aunados a las necesidades fisiológicas y de seguridad, así como la de los grupos sociales a los que pertenece como son la familia y amistades, el individuo encuentra en su trabajo la satisfacción que únicamente este le puede llegar a generar.

Toda empresa establece en el momento de la contratación compromisos y responsabilidades para con los empleados, como lo son: el pago de su salario en la fecha establecida, las prestaciones económicas y médicas a las que tienen derecho, etc., y a la vez, espera reciprocidad de los mismos haciendo hincapié en que su desarrollo y crecimiento depende no solo de la Institución, sino del empleo de sus aptitudes y habilidades en su quehacer diario.

Partiendo de este precepto, se establece que si ambos cumplen con su parte en el contrato establecido, obtendrán satisfacción en función al logro de objetivos y metas fijados por cada uno; Ocasionalmente el desarrollo de nuevas necesidades se da en forma mucho más ágil en el individuo que en la empresa, o viceversa, y lo que en principio está acorde a las necesidades de ambos, con el tiempo puede convertirse en un obstáculo para su relación y por tanto, para la satisfacción de las mismas.

A continuación se enunciarán las consideraciones acerca del nivel de satisfacción en su trabajo los empleados de Recursos Humanos de Banco Nacional de México.

Es importante resaltar que la población de Recursos Humanos en su mayoría está compuesta por personas que en promedio fluctúan entre 28 y 35 años lo que genera que sus necesidades e inquietudes de desarrollo y crecimiento sean mucho mayores. Desafortunadamente no todos ellos encuentran en las funciones que desempeñan el logro de objetivos que se han trazado en forma profesional y personal, lo que repercute en que su nivel de satisfacción y por ende su productividad es considerada solo como suficiente.

En este caso en particular, otra variable de estudio relacionada con la edad es el sexo, ya que la mayoría del personal de esta área esta compuesta por mujeres, lo que podría ser en un momento dado, un elemento de alta rotación ya que generalmente se considera que trabajan únicamente mientras contraen matrimonio o tienen hijos; sin embargo, en este caso en particular esto no sucede y están altamente comprometidas con las funciones que tienen asignadas en su nivel de responsabilidad y por el gusto por su trabajo, independientemente de su estado civil.

Con relación a los empleados de sexo masculino los niveles de satisfacción son menores, ya que en la mayoría de los casos aunque su trabajo les guste, tienen presiones económicas mucho mayores por representar el ingreso principal de sus familias, y al no encontrar todos ellos posibilidades de desarrollo y crecimiento, y por lo tanto, de mejores ingresos económicos su desempeño se puede calificar solo como suficiente.

Tomando entonces como parámetros de satisfacción en el trabajo la edad y el sexo, se concluye que los empleados de Recursos Humanos de Banco Nacional de México en promedio se encuentran medianamente satisfechos en lo que su trabajo se refiere, sobretudo por cuestión de ingreso. Es decir, consideran que por las funciones que desempeñan no son tomados en cuenta como elementos estratégicos y con posibilidades de desarrollo y crecimiento por no ser parte medular del negocio del Banco al pertenecer a una área Staff.

En relación con los niveles de ocupación, el trabajo se encuentra distribuido según las funciones que cada uno de los empleados debe desempeñar por las habilidades, aptitudes y

experiencia que los identifica, sin embargo, aquí se vuelve a identificar insatisfacción por la mala distribución de sueldos en función a roles y responsabilidades.

Los puestos de jerarquía superior encuentran altos niveles de satisfacción en lo que a su trabajo diario se refiere, ya que los requerimientos que se tienen a nivel macro en cuestión de Recursos Humanos los mantiene involucrados constantemente en proyectos representativos e innovadores, a la vez, que sus ingresos económicos son acordes a la responsabilidad que tienen encomendada.

Ocasionalmente los niveles de menor jerarquía sienten frustración y por ende insatisfacción en su trabajo al considerarlo metódico y poco innovador, ya que tienen pocas alternativas e influencia en la toma de decisiones, sin embargo, las diversas situaciones que se presentan en el quehacer diario, por el volumen de empleados que tiene el Banco y al cual deben atender, les brinda la oportunidad de mejorar sus niveles de satisfacción por la solución de problemas que les compete en cuanto a su seguimiento.

A pesar de que los niveles de ocupación se encuentran claramente definidos, por cuestión de cubrir los requerimientos de los usuarios, existe además estrecha relación entre todos los miembros del grupo de Recursos Humanos de cada una de las funciones que lo conforman, lo que repercute en que, dependiendo de la especialidad los empleados se involucren en diversos proyectos de los cuales sus jefes son responsables. Lo anterior, les brinda la oportunidad de crear mayores niveles de satisfacción por los resultados que a mediano o largo plazo se buscan al cumplir con los objetivos previamente establecidos.

El tamaño de la Institución es un factor importante para considerarse, ya que como se mencionó anteriormente son muchos los empleados a los que se debe responder en sus necesidades cotidianas. Esto permite a los miembros de recursos humanos tener actividades diversas constantemente, aunque por ende, otras son rutinarias.

La distribución de las funciones del área de Recursos Humanos facilita el control de los empleados a pesar de ser muchos los miembros de este grupo. Cada uno de ellos se relaciona con su especialidad, ya sea, Reclutamiento y Selección, Compensaciones, Capacitación, Prestaciones, etc.

Esta distribución permite que los empleados logren los objetivos profesionales que se han fijado con anterioridad, y que por su experiencia, en la medida de lo posible busquen innovar en sus propios procesos mejorando con esto su desempeño y productividad.

Sin embargo, algunos empleados creen tener poca comunicación con los niveles superiores, lo que los desalienta al no ser considerados en forma equitativa con otros compañeros de trabajo. Esta circunstancia debe ser identificada directamente por el líder del grupo, con el fin de alentar y motivar a través de la comunicación la relaciones que se encuentran deterioradas.

La satisfacción que los empleados tienen en cuanto a su trabajo, se identifica plenamente que los empleados mas jóvenes que conforman la función de Recursos Humanos en su mayoría tienen grandes aspiraciones y deseos de innovar, sin embargo, por el manejo que se da de los procesos se sienten hasta cierto punto inconformes e insatisfechos, por no tener la facultad de tomar decisiones; por su parte, las personas de mayor edad de alguna manera se sienten más satisfechos y conformes con su trabajo, ya que en los tiempos actuales se preocupan más por cumplir con lo que se les solicita y mantener su trabajo, que por innovar los procesos en que intervienen.

En cuanto a los niveles de ocupación perciben ciertos problemas para poder crecer y desarrollarse profesionalmente ya que se sienten poco tomados en cuenta, esto sucede en Banco Nacional de México principalmente por la dimensión de la Institución.

Es muy importante mejorar la comunicación con los líderes ya que a pesar de que actualmente los consideran adecuados, ocasionalmente se sienten relegados en cuanto a la toma de decisiones, alterándose con esto su desempeño y productividad; esto generalmente depende de la percepción del líder y por lo tanto, de la falta de motivación para con sus colaboradores directos y equipos de trabajo.

Es también importante considerar que cuando los empleados representan el ingreso principal de una familia, y no encuentran en su trabajo la oportunidad de desarrollo profesional y personal, esto se convierte en un factor perjudicial para el Clima Organizacional, sobretodo porque trabajarán únicamente para cubrir su jornada promedio descendiendo los niveles de productividad y rentabilidad.

Por último vale la pena mencionar que la dimensión de una área o departamento es importante en cuanto a la comunicación que se tienen entre los integrantes del mismo, y por otra parte el posicionamiento que se puede adquirir por el reconocimiento de las personas a las que se atiende.

4.2.2 ASPECTOS GRUPALES: TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES

Cuando los miembros del grupo de Recursos Humanos consideran a sus clientes internos (compañeros de trabajo) y miembros de la Institución a los que atienden como parte esencial de sus actividades, logra satisfacción al resolver los problemas que cotidianamente se presentan.

Para lograr esto se deben en primera instancia crear grupos o equipos de trabajo con fines y objetivos en común, así como con habilidades y aptitudes semejantes, sin embargo, se debe considerar también que cualquier grupo cuenta con personalidades diferentes que pueden mejorar o entorpecer el desempeño y por tanto el logro de objetivos.

Adicional a esto es importante no perder de vista que en todo grupo los aspectos individuales antes mencionados como la edad, el sexo, la responsabilidad económica, etc., contribuyen a que su comportamiento y relación con otras personas sea cordial y productivo, o genere conflictos grupales que a la larga afectan las relaciones laborales.

Por lo tanto, desde un inicio el crear grupos homogéneos que colaborarán cotidianamente es muy importante y la herramienta de apoyo con la que se debe de contar son las descripciones de puesto, las cuales permiten desde el momento de la selección, contratación, transferencia y/o ascensos de puesto considerar al personal que sea compatible en cuanto a desarrollo profesional, así como, características individuales.

Estas descripciones de puesto contemplan, nivel de estudios definido, sexo y edad recomendables, habilidades físicas e intelectuales indispensables, manejo de idiomas (si se requiere), experiencia, capacidad de relaciones con otras personas, etc., así como las actividades y responsabilidades que deberá cumplir y el rol que le corresponde dentro de la estructura tanto del equipo del que forma parte, como de la Institución en general, todo esto con el fin de tener grupos que puedan trabajar cotidianamente, con objetivos definidos y esquemas semejantes.

No se puede perder de vista por lo tanto que en cualquier relación interpersonal y sobretodo si se refiere a equipos de trabajo, siempre existirá un líder, quien juega un papel además de indispensable, medular para saber guiar al grupo que colabora con él en forma adecuada y de acuerdo a los objetivos que se establecen, así como, para poder controlar las diferencias que entre los integrantes del equipo se presenten.

Considerando los conceptos antes mencionados cabe hacer mención que en Banco Nacional de México se cuenta con perfiles de puesto, sin embargo, siempre existen excepciones que al darse durante las contrataciones o adhesiones a un grupo y que por circunstancias específicas pueden generar ciertos conflictos intragrupales por la falta de compatibilidad e identidad entre los miembros de un grupo establecido.

Por otra parte en lo que se refiere a trabajo en equipo el personal esta plenamente comprometido a desarrollar sus funciones y actividades diarias, así como los proyectos especiales que se pueden presentar en coordinación con su líder y el grupo del que forma parte, sin embargo, constantemente se establecen conflictos por la falta de reconocimiento al grupo en general o a un sector del mismo, es decir, consideran que no todos reciben el mérito y estímulo en forma equitativa a pesar de haberse esforzado y cumplido cada uno con la parte que le corresponde para que el proceso de lleve a cabo en forma adecuada.

Esto ocasionalmente a generado diferencias entre los miembros del grupo de Recursos Humanos ya que los menos reconocidos consideran al resto como sus contrincantes o competidores, y no como sus compañeros de trabajo, así como, por la propia creación de grupos informales con características y objetivos profesionales y personales semejantes que pueden generar mayor competencia mal entendida.

Cabe mencionar que lo anterior no se da únicamente en este grupo, por el contrario es algo que existe en cualquier relación entre individuos ya sea laboral o social, por las propias características que los miembros del mismo. De ahí la importancia de contar con un buen líder que tenga la capacidad de controlar y sobre todo de conciliar con las partes en conflicto para llegar a un acuerdo cuando sea necesario y mantener un clima cordial.

Así mismo, existe además mucha inquietud dentro del área de Recursos Humanos por el hecho de que generalmente conocen las circunstancias de las otras entidades de la Institución y la problemática que en general estas tienen.

Lo anterior se considera como una ventaja y desventaja al mismo tiempo para el desarrollo de las relaciones interpersonales, es decir, por un lado les permite apoyar a los otros empleados a quienes consideran como sus clientes a resolver sus problemas en lo posible o simplemente a brindarles asesoría que requieren para la solución de los mismos, lo que genera satisfacción como un logro de los objetivos previamente establecidos para el área, sin embargo, por otra parte ocasionalmente reciben un trato inadecuado por exigencias y faltas de respeto de sus clientes (compañeros de trabajo) lo que repercute en el clima interno del área de Recursos Humanos generándose con esto conflictos por cuestiones ajenas a ellos y a la presión de otros grupos, así como la falta de elementos y/o oportunidades para resolver los problemas propios del grupo, circunstancia que resulta contradictoria con la esencia propia de la función.

Todas estas situaciones se presentan por que en general los empleados del Banco consideran que los empleados de Recursos Humanos siempre son los más favorecidos en lo que se refiere a las cuestiones económicas como aumentos de sueldo, bonos, etc., y a la preferencia en los tramites para cualquier tipo de prestación. Cabe mencionar que esto se presenta en la realidad totalmente opuesto a lo anterior, por lo que se sienten aún más inconformes por la falta de reconocimiento en las funciones que desempeñan para con el resto de la Institución.

Es importante observar que la convivencia en cualquier grupo de trabajo ya sea grande o pequeño puede verse afectado por la falta de un liderazgo adecuado, así como los objetivos personales mal encausados y la personalidad propia de los individuos que lo conforman.

Es de considerar que los grupos informales pueden ser benéficos o perjudiciales en cualquier relación laboral, de ahí la importancia de tomar en cuenta desde el momento de la contratación las características necesarias tanto profesionales como personales del individuo para evitar enfrentamientos posteriores o falta de adaptación, y por lo tanto que la productividad se vea seriamente disminuida, sin olvidar por esto la importancia nuevamente del líder del grupo para que funja además como mediador, y que considere a todos como sus colaboradores y no como sus subordinados.

Por otra parte el tener estructuras, perfiles de puesto y estrategias de trabajo bien definidas siempre es indispensable para mantener un adecuado clima organizacional, ya que esto permitirá tener grupos de trabajo bien estructurados, con objetivos previamente

establecidos y acordes a las necesidades de satisfacción tanto laborales como personales de los integrantes del mismo, y por ende las relaciones interpersonales serán más sanas.

Se puede identificar el trabajo en equipo de acuerdo a sus propias características, es decir, a su dimensión y nivel de complejidad en el propio trabajo por el número de empleados a los que se tiene que atender.

Los proyectos que se requieren establecer para el logro de objetivos y por lo tanto la creación de grupos o equipos de trabajo son especializados de acuerdo a las metas establecidas, sin embargo, no se puede perder de vista que como todo grupo es complejo por el simple hecho de estar conformado con personalidades y caracteres diferentes, lo que puede generar ventajas y desventajas en las actividades diarias.

Mientras más grande es una empresa o institución más complejos pueden llegar a ser los equipos de trabajo que requiere, y he aquí la importancia de la existencia de un líder de grupo adecuado que permita y logre establecer que tipo de personal con habilidades y aptitudes definidas requiere para la realización de una función, así como para la sana convivencia entre los miembros que participan en un grupo o proyecto a realizar.

4.2.3 ASPECTOS MOTIVACIONALES

La motivación de los empleados en los ambientes laborales es uno de los aspectos más importantes porque abarca gran parte de la acción conductual que se tiene, aunque desafortunadamente es uno de los menos entendidos en la actualidad, es decir, una persona se comporta de cierta manera como respuesta a los estímulos asociados con un estado de equilibrio o desequilibrio de acuerdo al alcance que se tiene de metas y objetivos.

La motivación de los empleados en los ambientes laborales no es un proceso sencillo, ya que el identificar y denominar los motivos no puede hacerse a simple vista; su descripción depende de la relación con otras conductas, ya que conductas semejantes pueden surgir de motivos básicos muy diferentes, y distintas conductas pueden resultar del mismo motivo.

Se considera que existen 3 variables que constituyen la motivación en el trabajo y bajo las cuales se llevará a cabo el análisis de los casos en cuestión:

1. Las características del individuo, que comprenden distintos intereses, actitudes y necesidades que el empleado lleva al trabajo.
2. Las características propias del trabajo, las cuales incluyen en significado de las labores del empleado, la variedad y actitudes desempeñadas y la retroalimentación del desempeño.
3. Las características del ambiente de trabajo que se pueden dividir en dos:
 - Las que se refieren al ambiente laboral inmediato, como son las relaciones con subordinados, y las relaciones entre subordinados y supervisores
 - Los que se refieren a variables del ambiente de trabajo, como son los sistemas de premios, incentivos, remuneración por bonos y por supuesto el clima organizacional.

Es importante que dentro de este concepto se tenga claramente establecida la diferencia que existe entre motivación y motivar y el rol que le toca jugar a la empresa dentro de estos conceptos, de ahí se puede establecer que la motivación se refiere básicamente a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, que esto puede estar definido por factores que sean internos o externos a la organización, por lo que muchas veces no se tiene el control de los mismos; mientras que el motivar, es señalarle a una o varias personas una cierta dirección y dar los pasos necesarios para que se llegue ahí, es decir, esta es la parte en donde cualquier Institución juega un papel determinante, ya que debe de fijar metas y objetivos bien definidos, así como proporcionar las herramientas necesarias para que se llegue a ellos.

Por lo anterior es importante establecer que la finalidad de la motivación en cualquier organización es lograr un propósito común asegurando los deseos y necesidades de la misma y de sus miembros.

Por una parte, en lo que se refiere a Banco Nacional de México, los empleados en su mayoría tienen características, intereses y actitudes propias de la función que desempeñan, ya que en su quehacer diario tienen que enfrentarse a los problemas de otros empleados, por lo que deben de tener capacidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades para la solución de los mismos.

Se puede establecer que la institución por lo menos en la función de Recursos Humanos, tiene plenamente identificados los empleados que requiere con actitudes y habilidades definidas para cubrir las necesidades propias de la Institución.

Esto por lo tanto permite que los empleados que forman parte de ese equipo de trabajo, tengan un alto nivel de motivación, ya que desde el proceso de selección fueron elegidos de acuerdo a su perfil profesional y personal.

Con esto se puede identificar que en lo que a la parte laboral se refiere, encuentran un estímulo a realizar las funciones que se les han asignado, ya que disfrutan de ellas; sin embargo, tienen también un muy bajo nivel de motivación derivado de dos factores principales: la falta de reconocimiento por parte de sus jefes y sus clientes (los empleados y compañeros a los que atienden) y la remuneración de su trabajo.

Con relación al primer punto se puede establecer que en general, la función de recursos humanos y por lo tanto, los empleados que a ella pertenecen, siempre han tenido un claro sentimiento de inconformidad, pues siempre son los que reciben las quejas, problemas, molestias, etc., del resto de los empleados y en pocas ocasiones pueden expresar su situación personal. Adicionalmente, a que no perciben este reconocimiento por parte de sus jefes.

En la mayoría de las ocasiones no cuentan con este reconocimiento a su trabajo y función principalmente, porque el resto de los empleados no identifican la importancia que esta función tiene, y que sin ella las empresas no podría existir, ya que como se ha mencionado el recurso humano es el activo más valioso de cualquier empresa.

Lo que no es válido es que expertos en la materia, que generalmente son los jefes inmediatos no reconozcan la función dentro de los parámetros que les corresponde y por lo tanto que no valoren el trabajo de todos los empleados que desempeñan estas funciones.

Por otra parte, la remuneración económica es importante para cualquier persona, y en estas funciones que generalmente son denominadas como de staff, los tabuladores de sueldos son muy bajos, es decir, estas funciones no son consideradas como parte del negocio y en realidad se ven como un gasto, lo que repercute en que los sueldos sean muy bajos, situación por la cual los empleados también sientan poca motivación en su trabajo.

Actualmente confían en que con la fusión se haga una nivelación de sueldos, que les permita encontrar en esto la motivación que no tienen por la parte de reconocimiento.

Sin duda, esta parte es esencial para el desarrollo de cualquier función o actividad, y por lo tanto, para el desarrollo de cualquier clase de empresa o negocio, ya que cuando una persona no encuentra satisfacción y motivación por su trabajo puede llegar a generar graves problemas no solo de productividad y rentabilidad, sino también de comportamiento lo que a la larga puede repercutir en el resto de los empleados, y por lo tanto en el clima organizacional.

CONCLUSIONES

El propósito fundamental de este trabajo fue analizar el clima organizacional en el área de Recursos Humanos de Banco Nacional de México, y los efectos que el proceso de apertura a partir de la suscripción del Tratado de Libre Comercio con América del Norte y el fenómeno denominado como "globalización" han generado en el mismo.

Los referentes teóricos de los sistemas sociales, así como las de clima organizacional, permiten identificar la relevancia que tiene la forma en como se conduce una organización y sobretodo la forma en que influye en el desempeño, motivación y satisfacción de sus miembros.

Considerando la importancia que reviste el sentir de los empleados de la Institución ante la fusión con Citigroup, y la forma en que esto repercute directamente en el desempeño del personal que en ella labora, se destacan lo siguiente:

- Un sistema u organización social de cualquier tipo invariablemente refleja el sentir de los miembros que la conforman, lo cual no permite estudiarlos por separado y consecuentemente se debe considerar como se involucran unos con otros, así como la forma en que interactúan y se desarrollan entre sí.
- Las instituciones bancarias buscan ser competitivas en el entorno no solo nacional, sino también en el mundial, ya que sin fusiones y adquisiciones como las que se han dado en este sector, muchas con el tiempo habrían desaparecido.
- Los elementos personales que no son cubiertos como la satisfacción, la motivación, el desarrollo, entre otros, son sin duda, detectores de oportunidades en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas o conflictos laborales de la institución, ya que se ven reflejados directamente en el clima organizacional que es la personalidad de la misma.

- Actualmente el personal de Recursos Humanos, así como de otras áreas de la institución, se encuentran en un proceso de transición a nuevas formas de administración y atención al cliente. Lo que repercute directamente en los aspectos personales que tienen prioridades diferentes, dependiendo del sexo, edad, estado civil, etc.
- Ante estos cambios, se han dado procesos de optimización o despidos de personal ya que existían algunas funciones duplicadas, lo que sin duda se ve reflejado en el ánimo de los empleados del banco que muchas veces por incertidumbre o por falta de información oportuna pierden confianza en su trabajo lo que repercute directamente en el logro de objetivos y metas fijadas.
- La comunicación y el liderazgo son por lo tanto dos elementos fundamentales para el buen desarrollo del Clima Organizacional, ya que estos permiten que los miembros que conforman un grupo u organización manejen las situaciones adecuadamente y sobretodo que les permite sentirse parte de un equipo de trabajo que debe contar con objetivos comunes.
- Si estos procesos se dieran adecuadamente la calidad mejoraría no únicamente en el servicio y atención al cliente que es la razón de ser de instituciones como esta, sino también en el comportamiento, arraigo, pertenencia y por supuesto el clima organizacional que es el reflejo de la situación del grupo de trabajo, que repercute directamente en los resultados de la institución.
- La competencia cada vez es mayor, es necesario formar nuevas generaciones de trabajadores de nuestro país a que el concepto de calidad, eficiencia y eficacia son día a día más indispensables, para poder ser competitivo en el nuevo entorno económico mundial.
- La complejidad de este trabajo se debe a que no solo se ha estudiado a la empresa como tal y los efectos que en su clima organizacional ha causado el proceso de globalización, sino directamente a las personas que en ella laboran y que al manejar

emociones, así como diferentes personalidades, normas, valores, actitudes, tradiciones, etc., afectan su comportamiento de manera muy variada y por tanto sus percepciones y reacciones son muy diferentes.

Actualmente se lleva a cabo a través de una encuesta vía internet, un proceso de conocimiento de la percepción de los empleados a todos los niveles y en todas las áreas, mismo que será muy valioso siempre y cuando se le de seguimiento, pero sobretodo sean públicos los resultados para todos los empleados ya que esto les generará un mayor sentimiento de pertenencia ante todos los cambios que actualmente se están dando. .

Todo lo anterior sin lugar a dudas, demuestra que la apertura comercial y económica, a la que se esta enfrentando la población mundial, repercute directamente no solo en los países a nivel macro, sino de muy diversas formas en el comportamiento humano.

Las empresas son importantes, así como los elementos que la conforman, llámense estructuras, reglamentos, lideres, metas, objetivos, por mencionar algunos, pero lo más importante para que estas funcionen es el factor humano, que finalmente es el que hace que estos se muevan y logren sus propósitos.

La competencia es cada vez más fuerte, y más directa por lo que es primordial darle seguimiento a fenómenos como el Clima Organizacional, para lograr ser competitivos y obtener de esa forma la permanencia que todas las empresas buscan dentro de las economías a las que perteneces, y que cada vez tienen mayor relación entre ellas.

BIBLIOGRAFIA

- Tratado de Libre Comercio con América del Norte
SECOFI
México, 1994
- Manual de Administración de Personal
Banco Nacional de México
México, 1993
- Reglamento Interior de Trabajo
Banco Nacional de México
México, 1992
- Quienes somos
Banco Nacional de México
México, 1992
- Perspectivas de la Teoría General de Sistemas
Bertalanffy, Ludwin Von
Editorial Alianza Universidad, 1986
- La Teoría General de Sistemas
Voltes, Bou Pedro
Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1978
- El Clima de trabajo en las organizaciones
Luc Brunet
Editorial Trillas, 1987
- Administración de Recursos Humanos
Chiavenato Idalberto
Editorial Mc. Graw Hill, 1983
- Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento organizacional
Davis, Keith y Newstrom, John W.
Editorial Mc. Graw Hill, 1991
- Administración de personal
Sherman y Chruden
Editorial CECSA, 1977
- Dirección de Personal y Recursos Humanos
Werther, William Jr. Y Keith
Editorial Mc. Graw Hill, 1982
- Organizaciones, Estructura y Proceso
H. Hall, Richard
Editorial Prentice Hall, 1989

- Comportamiento en las organizaciones
Hodgetts, Richard M. Y Altman, Steven
Editorial Mc. Graw Hill, 1989
- Organización y Liderazgo: Un sistema de aprovechamiento
Kast, Fremont
Editorial Mc. Graw Hill, 1970
- Como llegar a ser líder
Warrent Bennis
Editorial Norma, Colombia 1989
- El Aspecto Humano de las Empresas
Mc. Gregor, Douglas
Editorial Diana, 1989
- Teorías de la Globalización
Octavio, Iani
Ed. Siglo XXI, 1998
- Globalización
Carlos, Sánchez
El mundo.es, 2003
- El Mundo (Diario)
Felipe, Sahagún
Publicación 22 Julio 2001
- Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa
Manuel, Castells
La Factoría No. 7, 1998
- Globalización económica. El Imperio de la Mediocridad
Ricardo Antonio, Lomoro
La Factoría No. 7, 1998
- La Nueva Era de las Desigualdades
Jean-Paul, Fitoussi y Pierre, Rosanvallon
Editorial Manantial, 1997
- Los límites de la Competitividad
Grupo Lisboa
Editorial Sudamericana, 1996
- Tiempo de Desafíos/Tiempo de Reivindicaciones
Peter Drucker y Isao Nakauchi
Ed. Sudamericana, 1997