

308923

101
24

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**APLICACION DE UN DIAGNOSTICO
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCION
FINANCIERA**

**INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA
MARGARITA PENICHE COLOME
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE INFORME ACADEMICO:
LIC. JUAN MANUEL MARTINEZ GONZALEZ**

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la memoria de mi padre.

***A mi madre quien, día a día, ha demostrado ser
el ejemplo más claro de cómo ser verdadera
mujer, frente al difícil reto que es la vida.***

INDICE

I. EXORDIO	1
II. CUERPO DEL INFORME	3
2.1 Descripción del trabajo.....	3
2.1.1 Tipo de Institución	3
2.1.2 Objetivos	14
2.1.3 Contenidos	26
2.1.4 Metodología	35
2.1.5 Recursos	51
2.2 Valoración crítica del trabajo	54
2.2.1 Problemática	54
2.2.2 Propuesta Pedagógica.....	59
2.3 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional.....	63
III COROLARIO	67
3.1 Evaluación.....	67
3.2 Aparato crítico	69
BIBLIOGRAFIA	71

I. EXORDIO

Una de las principales actividades del hombre es el trabajo, de hecho gran parte de su vida la dedica a éste. El hombre trabaja en diferentes ámbitos, uno de los más comunes es la empresa, ya sea de producción o servicios.

Las actividades en las empresas las realizan un grupo de personas que interactúan entre sí para lograr objetivos. Dichos objetivos se logran a través de la utilización de recursos tanto materiales, como económicos y tecnológicos; pero el más importante de todos es el recurso humano, ya que este es quien se encarga de utilizar óptimamente los otros recursos para el logro de las metas de la organización.

Los constantes cambios del entorno provocan que en las empresas se enfoque más al éxito de sus procesos operativos, a la rentabilidad y al hacer buenos negocios, dejando a un lado el desarrollo y bienestar de quienes trabajan para ésta.

Al ser el pedagogo un especialista en la educación es vital su contribución en la empresa para educar al hombre en el trabajo, revalorizando su importancia como persona y contribuyendo a su perfeccionamiento, ya que cuenta con los conocimientos y la preparación adecuada para desarrollar a la persona, identificando sus necesidades, realizando actividades educativas y evaluando los procesos humanos.

El trabajo contribuye al perfeccionamiento personal, ya que ofrece la oportunidad de desarrollar la personalidad humana, modificando el interior del hombre y dándole un sentido al buen desempeño de sus funciones, con un espíritu de servicio a los demás. Es el trabajo quien sirve al hombre, no el hombre al trabajo.

En el trabajo, la persona adquiere un cúmulo de experiencias que lo educan para la vida; una de las más importantes es la convivencia humana, el aprender a compartir y a colaborar con los compañeros en busca de un objetivo común, esto crea en la conciencia de la persona un sentido de responsabilidad, que lo impulsa a cumplir, ya que el forma parte importantísima de un equipo de trabajo.

El informe académico que presento a continuación, ha sido una experiencia muy satisfactoria, ya que me permitió apreciar la importancia del pedagogo en el Desarrollo Organizacional, a través de un proceso ortodoxo de Diagnóstico.

El ámbito en el que se desarrolla mi trabajo es el empresarial con un enfoque de investigación y didáctica.

Toda actividad educativa debe proporcionar algún conocimiento, ya sea teórico o práctico, así como desarrollar actividades y fortalecer valores. El caso del Diagnóstico Organizacional contempla los tres aspectos, lo cual lo convierte en un proyecto integral.

La idea de llevar a cabo el Diagnóstico surge de la necesidad de conocer la situación real de un Área de la organización, a fin de brindar las herramientas para dar solución a la problemática que se presenta.

El informe se encuentra dividido en tres partes, la primera es una descripción de la organización, la metodología, los contenidos y los recursos con los que se contó para llevar a cabo el proceso de Diagnóstico. En segundo plano se presenta una propuesta pedagógica para dar solución a la problemática que se manifestó en la intervención y en la tercera parte se analizan los alcances y las limitaciones a las que me enfrenté durante todo el proceso.

II. CUERPO DEL INFORME

2.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

2.1.1 TIPO DE INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Banco Nacional de México se fundó el 2 de Junio de 1884 como fusión de dos bancos: Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano.

En sus inicios operaba como banco comercial y desempeñando funciones reservadas para el Banco Central, es decir, Banco de México (emisión de billetes, tesorería de gobierno y manejo de deuda nacional).

«A lo largo de más de 100 años ha dado muestras de dinamismo y una capacidad de adaptación que le han permitido llegar a ser hoy una institución de primer orden, con recursos, experiencia y personal altamente capacitado que le permite cubrir todo el espectro de los servicios financieros.» (1)

Desde sus inicios ha evolucionado constantemente para responder óptimamente a las necesidades del entorno y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, desempeñando un importante papel en México impulsándolo y promoviéndolo.

«En la época de la segunda Guerra Mundial y en los años inmediatamente posteriores, el Banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando directamente a infinidad de empresas.» (2)

El Banco, desde entonces ha dado apoyo a través de créditos y asesorías directas, provocando así el surgimiento de innumerables empresas de gran importancia en el país. En 1974 el Banco promueve el comercio exterior en el extranjero creándose agencias y subsidiarias en diferentes partes del mundo: Londres, California, Nueva York, París,

(1) BANCO NACIONAL DE MEXICO, Introducción a Banco Nacional de México, Banamex en el Tiempo, p.1

(2) Idem.

Luxemburgo, España; a fin de promover instrumentos de inversión a corto, mediano y largo plazo.

Es hasta 1977 cuando se integran al Banco dos empresas financieras y una hipotecaria convirtiéndose en una institución de banca múltiple proporcionando servicios fiduciarios, hipotecarios, de ahorro y depósito.

La banca en México se nacionaliza en 1982 y el banco se convierte en una Sociedad Nacional de Crédito, debido a la situación que en ese entonces vivía el país.

Es hasta 1990 cuando el Banco se reprivatiza debido al cambio de las circunstancias sociales, financieras y económicas del Estado y se avoca a dar respuesta a las necesidades sociales del país.

El Banco también está presente en el mundo de la cultura y el arte teniendo un Fondo Cultural, mismo que fue fundado en 1971. Este monta exposiciones de obras de colección, organiza conferencias de arte, conciertos y obras de teatro. También realiza publicaciones históricas y documentales.

« ... está presente en foros culturales diversos a través de la promoción de la danza, canto, música y programas culturales de difusión masiva tanto en la radio como en la televisión, por ejemplo el programa Valores de México, en el cual se exaltan los valores nacionales; además de patrocinar en marcos como el del Festival Nacional Cervantino.» (3)

El Banco ha adquirido importantes construcciones coloniales, las cuales ha restaurado y dado mantenimiento. Estas construcciones son actualmente oficinas de la institución y se encuentran tanto en el Distrito Federal como en diferentes Estados.

Siempre ha estado a la vanguardia en el mundo de la tecnología, en 1966 fue el primer Banco en instalar un sistema computarizado y en 1986 fue la primera institución en enlazarse al sistema de Satélites Morelos uniendo sus centros de cómputo regionales con la central en la zona metropolitana.

(3) *ibidem*, p.8

En Agosto de 1991 el Banco es adquirido por la Casa de Bolsa: Acciones y Valores de México, iniciando así una nueva etapa en su historia y afrontando los nuevos retos que la realidad actual exige.

VALORES

La actividad del Banco es principalmente de servicio, siendo la persona su punto central, ya sea como empleado, cliente proveedor por lo que existen valores que sirven como medio a los fines.

Los valores que debe cultivar toda persona que forme parte del Banco son:

Honradez

«... es tanto proceder rectamente evitando actos deshonestos, como corresponder con un elevado sentido de responsabilidad y profesionalismo a la confianza que se nos deposita. Consiste en dar lo mejor cuidando que exista siempre transparencia en nuestras actividades tanto con nuestros clientes externos como los internos.» (4)

La honradez está presente en cada una de las acciones que el personal del Banco desempeña a diario en las cuales puede existir conflictos de intereses, gastos de representación, otorgamiento de créditos, etc.

Discreción

«...damos un tratamiento profesional a la información que manejamos; creemos que la discreción no solo estriba en guardar el secreto bancario, sino cuidar que su uso esté orientado a generar confianza dentro y fuera de la institución.» (5)

(4) BANCO NACIONAL DE MEXICO, Inducción a Banco Nacional de México, Banamex Hoy, p 7

(5) Idem.

El personal debe ser discreto en cuanto los fines de las operaciones realizadas sobre los bienes de sus clientes y guardar el secreto bancario el cual no solamente se refiere a información derivada de las operaciones antes mencionadas, sino de cualquier información propia del Banco.

Productividad

« La productividad depende de las acciones de los varios miles de personas que compartimos los valores de la Institución. El desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la jornada de trabajo, la aplicación de normas laborales y el uso de bienes y equipo, son cuestiones estrechamente relacionadas con ella.» (6)

La productividad se encuentra íntimamente relacionada con el desarrollo del personal, ya que en la medida en que sean más eficaces en el desempeño de sus funciones, habrá mayores oportunidades de desarrollo. Esto se logra no únicamente a través del trabajo individual, ya que el desarrollo de cada actividad requiere de la interacción de varios especialistas, exigiendo que cada uno haga bien su parte para obtener mejores resultados.

Calidad

«... entendemos la calidad como nivel de excelencia. Esto nos lleva a crear y promover un clima laboral que nos conduce a su búsqueda constante.» (7)

El Banco piensa que los productos y servicios que ofrece deben ser de la más alta calidad, para lo cual se requiere del mayor esfuerzo para lograr la excelencia en todas las acciones que desempeñe su personal.

(6) *ibidem.*, p.8

(7) *idem.*

La calidad se observa en tener una actitud positiva hacia el trabajo, en una actitud de servicio al cliente, tanto interno como externo, reducción de tiempos de respuesta, creación de trajes a la medida derivados de las necesidades específicas de los clientes rompiendo sus expectativas, tener una actitud de mejora y perfección en cada una de las acciones.

Nacionalismo

«El nacionalismo implica el hacer banca para el país, pensando en su desarrollo, solvencia y crecimiento. Lo manifestamos cuando cumplimos las leyes, nos comprometemos con la comunidad, canalizamos correctamente los recursos, así como cuando la representamos dignamente en el extranjero.» (8)

Se refiere a que todas las personas que forman parte del Banco deben contribuir al conocimiento de los valores y la cultura de México, ya sea en el país como en el extranjero. Buscar que las actividades que desarrollan coadyuven a un avance económico en las regiones del país donde el Banco esté presente y al fomento de actividades artísticas y de investigación que contribuyan a enaltecer el nombre de México.

Se puede decir que el Banco tiene como finalidad realizar actividades bancarias para el bien común de la sociedad y beneficio del país.

Los valores antes mencionados están vigentes desde hace más de cien años, desde su fundación, y los han compartido todas las personas que han laborado en la Institución.

NEGOCIO DEL BANCO

El negocio del Banco es la intermediación financiera y la captación de recursos, mismos que son colocados a fin de conceder préstamos a particulares y sectores de producción del país, contribuyendo así a su desarrollo.

(8) idem.

El Banco es considerado como una empresa de servicio, de ahí la importancia de la calidad humana de sus empleados, la cual se debe ver expresada en una excelente actitud de servicio.

Esta actitud se ve reflejada en las buenas relaciones que se establezcan con los clientes y en el correcto desempeño de sus funciones. Deben de saber que es lo que el cliente espera, logrando así un servicio personalizado, Todo estas actitudes deben de ser complementadas con diferentes conductas tales como el contar con un claro conocimiento de sus funciones, ser responsables en todas las acciones que se ejecuten, ser precisos y exactos en la información que se brinda al cliente, tener un alto deseo de ayuda a los demás y tratar al cliente como ellos quisieran ser tratados.

El Banco cuenta con una diversidad de clientes ya que atiende industrias, empresas comerciales, dependencias de gobierno y público en general por lo que cuenta con mas de 120 servicios financieros que van desde una cuenta de cheques, hasta diferentes servicios fiduciarios.

DIMENSION

Actualmente el Banco cuenta con 33,000 empleados aproximadamente, de los cuales el 43% son mujeres y el 57% hombres.

Tiene una alta cobertura a nivel nacional ya que cuenta con 745 sucursales: 123 en el Distrito Federal y 622 en el interior; y 76 Centros Financieros: 46 en el Distrito Federal y 30 en el interior de la República.

En el extranjero cuenta con 2 subsidiarias, 5 agencias de operación y 8 oficinas de representación.

REGLAMENTO INTERNO

El personal del Banco como de toda empresa cuenta con derechos y obligaciones que se encuentran establecidas en un reglamento interno el cual es revisado cada 3 años a petición del sindicato. Dicho documento fue expedido por la Dirección General del Banco desde 1985.

El objetivo de dicho documento es:

« establecer las normas aplicables a las relaciones jurídico laborales que la Institución establece con su personal; comprende, por lo tanto, los derechos, beneficios, y prestaciones que le corresponden, así como las obligaciones que le son propias.» (9)

Dicho documento comprende diferentes aspectos:

- Disposiciones Generales
- Requisitos para el ingreso y los nombramientos
- Derechos y obligaciones de la Institución y los trabajadores
- Salarios y prestaciones
- Jornada de trabajo
- Descansos, vacaciones y permisos
- Comisiones mixtas
- Sanciones
- Suspensión, cese y terminación de contratos laborales
- Estímulos y recompensas para el personal

La reglamentación es el canal de comunicación formal que la Dirección General tiene con los trabajadores.

(9) BANCO NACIONAL DE MEXICO, Introducción a Banco Nacional de México, Banamex ante su Personal, p.1

Existen diferentes manuales de políticas y procedimientos cuya finalidad es conocer, entender y ejecutar las actividades bancarias, así como aclarar dudas. Dichos manuales se encuentran a disposición del responsable de cada departamento, dependiendo de las funciones inherentes a cada uno.

Continuamente los manuales son actualizados de acuerdo al desarrollo de las funciones y la creación de nuevos productos y servicios.

SINDICATO

El Sindicato se constituyó el 11 de Septiembre de 1982 y tiene como objetivo el representar a los trabajadores del Banco, defendiendo sus derechos y vigilando el cumplimiento de sus obligaciones, contribuyendo a su superación.

Su autoridad es elegida por la voluntad de todos sus miembros, quienes a través del voto eligen a sus representantes.

El sindicato debe:

- Buscar mejores condiciones de trabajo y de vida de sus miembros.
- Provocar el crecimiento profesional de las personas que lo integran.
- Promover la cultura.
- Fomentar el deporte y la recreación a través de la organización de diferentes actividades.
- Procurar la unión entre sus integrantes.

Se consideran como miembros del sindicato a todos los trabajadores de base que presten su servicio al Banco y Filiales, en el momento que estas personas pasen a ocupar puestos de confianza, ya no formarán parte del mismo.

PRESTACIONES AL PERSONAL

Las prestaciones son retribuciones al trabajo de los empleados que forman parte del Banco y contribuyen a su bienestar económico, social y cultural de los mismos.

Existen tres tipos de prestaciones:

- Económicas
- Culturales y Deportivas
- Médicas

Prestaciones Económicas

Son todas aquellas prestaciones que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los empleados del Banco en el aspecto económico.

Son las siguientes:

- Aguinaldo
- Compensación por antigüedad
- Sociedad mutualista
- Préstamos
- Descuentos en casas comerciales
- Reparto de utilidades
- Vacaciones
- Seguros

Prestaciones Culturales y Deportivas

Son aquellas que contribuyen al desarrollo físico y mental del empleado, a través del juego y de la expresión artística y son:

- **Actividades Culturales**
- **Eventos Institucionales**
- **Actividades deportivas**
- **Clubes deportivos**

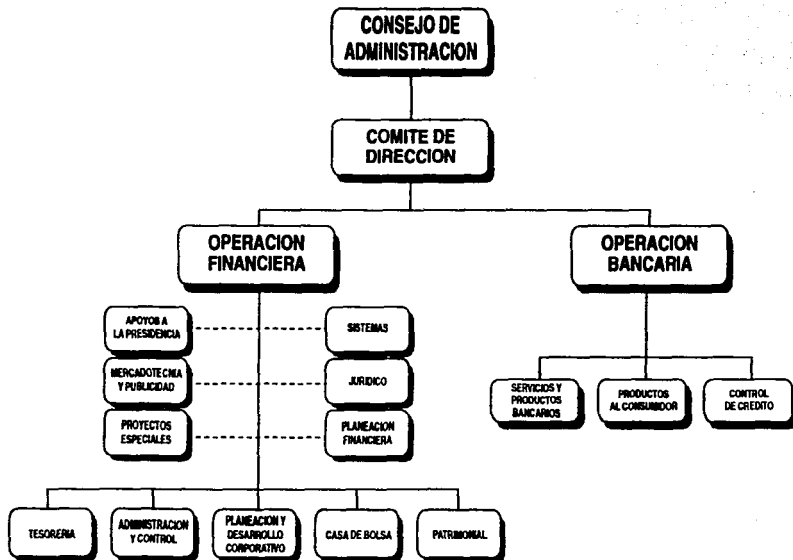
Prestaciones Médicas

Atiende la salud física de los empleados, a través de un sistema descentralizado de atención médica que consta de:

- Consulta médica externa
- Consulta odontológica
- Hospitalización
- Apoyos paramédicos
- Suministro de medicamentos
- Apoyos en maternidad

Actualmente la Institución se encuentra organizada de la siguiente forma:

ORGANIGRAMA GENERAL



2.1.2 OBJETIVOS

Los tres principales aspectos que rigen las acciones del Banco son:

Orientación al Cliente: Obtener altos niveles de calidad en los servicios que se ofrecen y continuar siendo líderes en la innovación de nuevos productos y servicios que ofrece comparándose a nivel internacional.

Alta Rentabilidad: Lograr un liderazgo en productividad, eficacia y eficiencia financiera.

Desarrollo a los Mejores Profesionales de la Banca: La búsqueda de un trabajo coordinado y en equipo coadyuvará al logro de los objetivos anteriores.

Para el logro de los objetivos antes mencionados se requiere de la activa participación de todas las personas que forman parte de la Institución.

« Abrir caminos, crecer ...conquistar horizontes, con el máximo de fuerza e imaginación y lograr la unión de todo el personal hacia la consecución y valores del Banco es el reto. Para ello nuestra Dirección General ha establecido los Objetivos Institucionales que señalan el rumbo a seguir.»(10)

Sus objetivos institucionales son:

Productividad: Lograr la máxima rentabilidad como resultado de la optimización de los recursos invertidos en los servicios y productos que ofrece con responsabilidad, compromiso y honestidad.

Calidad: Hacer de la mejor manera lo que corresponde a cada quien, reconociendo los

(10) BANCO NACIONAL DE MEXICO, *Inducción a Banco Nacional de México, Banamex Hoy*, p.1

logros para que los clientes distingan al Banco y se le prefiera por la calidad de sus profesionistas.

Desarrollo: Trascender en las actividades productivas de mayor impacto en el país a través de la canalización de recursos en sectores prioritarios, ya que el Banco tiene la dimensión, capacidad de sus profesionales y recursos para contribuir al desarrollo económico del país.

Liderazgo: Seguir siendo líder en el ámbito financiero de México, a fin de que cuando se piense en una organización financiera, se piense en el Banco.

Personal: Desarrollar el mejor ambiente de trabajo ofreciendo a su personal oportunidad de desarrollo dentro de la Institución, y que el Banco sea el mejor lugar para hacer un plan de vida y carrera.

Para poder lograr los objetivos mencionados anteriormente se requiere de:

Innovación: Desarrollando productos y servicios de vanguardia para ofrecer nuevas y mejores alternativas a los clientes del Banco.

Proactividad: Estar un paso adelante mediante una correcta planeación y acción a fin de dar respuesta oportuna a las situaciones que se presenten.

Establecimiento de Prioridades: Jerarquizar, a fin de cumplir oportunamente con los compromisos.

Flexibilidad: Adaptarse a las diferentes circunstancias que se presenten en el entorno, a fin de dar respuestas rápidas dentro de un marco regulatorio.

OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS:

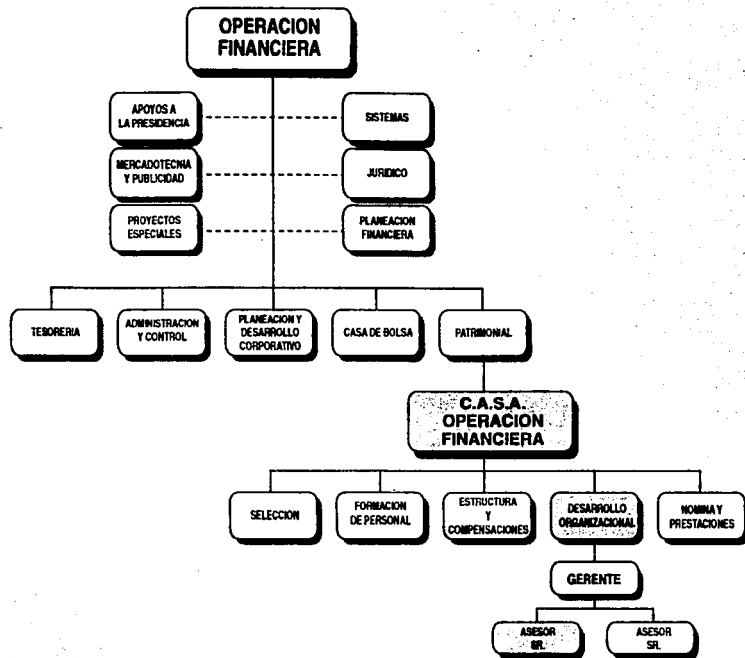
La función de Recursos Humanos en su parte operativa, se encuentra dividida en Centros de Asesoría y Servicios Administrativos, los cuales se encuentran divididos en dos diferentes sectores a atender: Operación Financiera y Operación Bancaria.

Para efectos de trabajo nos centraremos en el Centro de Asesoría y Servicios Administrativos que da servicio a la Operación Financiera.

Su misión es el proporcionar servicios y asesoría profesional que coadyuven al logro de objetivos institucionales, identificando y satisfaciendo necesidades de Recursos Humanos en la Operación Financiera a través de las siguientes funciones:

- Reclutamiento y Selección
- Formación de Personal
- Compensaciones y Estructura
- **Desarrollo Organizacional**
- Servicios Administrativos

Dicha área se encuentra estructurada de la siguiente forma:



Objetivos:

Reclutamiento y Selección

Cubrir oportunamente, con parámetros de calidad, las vacantes de personal de Operación Financiera, conforme a políticas institucionales, proporcionando asimismo asesoría y servicios en materia de selección interna, externa y reclutamiento.

Formación de Personal

Satisfacer las necesidades a través de cursos de capacitación, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que coadyuven al cumplimiento óptimo de las funciones que desempeña el personal de Operación Financiera.

Compensaciones y Estructura

Controlar la Administración de Sueldos conforme a la directrices institucionales y proporcionar servicios de consultoría en materia de compensaciones tendiente a lograr equidad, justicia y competitividad salarial.

El presente trabajo está centrado en las funciones del Area de Desarrollo Organizacional:

AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proporcionar a los ejecutivos y directivos que integran el área, servicios de consultoría en materia de Diagnóstico Organizacional y Planeación de Recursos Humanos que les permitan identificar tanto factores de éxito como áreas de oportunidad existentes dentro de las unidades a su cargo, a fin de realizar acciones que les conduzcan al mejoramiento y mantenimiento de su efectividad integral.

Es un Area integradora de información, ya que a través de la aplicación de herramientas de

diagnóstico, puede mostrar la situación real de la Organización total, o de una de sus partes, en un momento o ante un evento determinado.

El Area de Desarrollo Organizacional es clave en un departamento de Recursos Humanos de cualquier organización, ya que posee información de gran utilidad para la planeación de acciones tendientes a la satisfacción de necesidades de los clientes en materia de selección, estructura, comunicación, capacitación, etc.

Las principales funciones del Area son las siguientes:

- Desarrollar e implementar herramientas de Diagnóstico Organizacional orientadas a identificar necesidades existentes en torno a procesos y estructura organizacionales.
- Realizar intervenciones planeadas en las diferentes áreas de acuerdo a sus necesidades con el fin de incrementar la efectividad integral.
- Desarrollar estrategias y planes enfocados a la identificación y formación de ejecutivos, que por su potencial puedan considerarse como reemplazos para ocupar puestos claves en la organización.

La información que se maneja en esta área es confidencial para lo cual se cuenta con una filosofía de gestión, la cual permite adoptar una adecuada imagen de profesionalismo hacia sus usuarios, ya que la percepción que tengan se forma de los resultados y el servicio que hayan obtenido en la satisfacción de sus necesidades.

Para lograr transmitir esa filosofía a los clientes internos es importante que se cumpla con los siguientes conceptos que deben formar parte del trabajo diario, asimilándolos y practicándolos.

Esos Conceptos son:

- Actitud de servicio
- Profesionalismo
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Enfoque a Resultados
- Actualización
- Comunicación adecuada
- Creatividad
- Perspectivas de Desarrollo
- Participación y Aportación
- Apertura al Cambio

La relación de trabajo de las personas que integran el Area de Desarrollo Organizacional se encuentra basada en:

- Confianza
- Empatía
- Autenticidad
- Apertura
- Aceptación

Para poder entender las razones de la existencia de un Area de Desarrollo Organizacional en la institución, a continuación se presentan algunas definiciones que diferentes autores han dado a través del tiempo:

Burke define al D.O. de una manera muy general como « un proceso planeado de cambio

dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría como ciencia del comportamiento.» (11)

Los continuos cambios en el entorno, obligan a las empresas a planear el cambio para una mejor adaptación y para esto se requiere de una actualización constante en las tecnologías, procesos de trabajo y una continua investigación.

Beckhard define al D.O. como « un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento». (12)

Un proceso de Desarrollo Organizacional en cualquier organización debe ser conocido y practicado desde arriba, ya que el cambio se debe dar en todos sus niveles y si los directivos no cambian se pierde la credibilidad del proceso.

Para Bennis es «una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos, y el aturdidor ritmo de los propios cambios.» (13)

La definición anterior se basa en el cambio de la cultura de las organizaciones, esto es muy difícil y podría no ser válido, ya que se debe rescatar lo positivo, y con base en esto adaptarse a las exigencias del entorno, no puede ser un cambio absoluto de creencias y valores, ya que las organizaciones pueden perder el sentido de su creación.

Se puede concluir que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planeado, que

(11) BURKE, W. Desarrollo Organizacional, p.15

(12) apud, FARIA MELLO, F., Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, p.27

(13) idem.

abarca a todos los niveles de una organización, buscando elevar su efectividad a través de intervenciones que contribuyen a la adaptación del personal, de la tecnología y de los procedimientos a las necesidades cambiantes del entorno que afectan a la Institución.

El Desarrollo Organizacional es una filosofía por esto tiene valores y principios que toda empresa debe considerar. Su éxito depende de las personas y su disponibilidad de adaptación al cambio, no es un modismo, sino es ordenar un cúmulo de experiencias y eventos que se presentan en las organizaciones a través de su historia.

Las personas que laboran en el Area de Desarrollo Organizacional deben estar concientes de no van a resolver los problemas de una organización, sino que únicamente facilitarán los procesos y ofrecerán las herramientas para resolver determinada situación.

Los fines del Area de Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- Brindar oportunidades para que el recurso humano sea considerado como persona, no como elemento de un proceso de producción o servicio, dentro de la organización.
- Procurar crear un ambiente laboral sano, que ofrezca oportunidades de desarrollo a las personas que integran un área de la organización.
- Tratar a cada uno como personas con un cúmulo de conocimientos y necesidades, los cuales son importantes para un buen desempeño en su trabajo y para elevar su calidad de vida.
- Proporcionar herramientas para que las personas influyan en la forma de desempeñar el trabajo en sus áreas específicas, logrando así un impacto en la organización total.

Para llevar a cabo lo anterior es importante considerar los valores del Desarrollo Organizacional:

1. Eliminar el concepto de que el hombre es esencialmente malo y considerarlo como persona esencialmente buena, con inteligencia y voluntad.
2. Evitar las valoraciones negativas de las personas y convencerse de que son seres humanos.
3. No manejar el concepto de que las personas son inmutables, y considerar que están en un proceso de formación permanente.
4. No tener resistencia y temor a las diferencias individuales, sino aprovecharlas como experiencia de aprendizaje.
5. No utilizar a la persona únicamente a través de lo que está señalado en sus descripciones de puesto, sino considerarlo como persona plena con potencial de desarrollo.
6. No ocultar la expresión de sentimientos, al contrario facilitar la expresión de ellos.
7. Evitar el no ser auténtico y dejarse guiar por los demás, mostrando una conducta sincera y asertiva.
8. Eliminar el concepto jerárquico de la autoridad y prestigio personal, y utilizar este concepto sólo para fines de organización.
9. Confiar en los demás.
10. Evitar la renuencia a enfrentarse a los demás con razones válidas y tender a confrontar apropiadamente.
11. No temer a exponerse a riesgos, sino afrontarlos con responsabilidad.
12. Eliminar el concepto de que el trabajo operativo contiene gestiones improductivas, sino considerarlo indispensable para resultados efectivos.
13. No atribuir la competencia a la trascendencia, sino considerar mucho más importante la colaboración.

Los valores mencionados anteriormente ofrecen una línea muy clara de los principios que debe tener presente una persona que labore en un área de Desarrollo Organizacional.

El papel del pedagogo en el Area de Desarrollo Organizacional es fundamental para lograr el éxito de los procesos. Sus funciones son muy completas ya que van desde la cuantificación e interpretación de datos observados, hasta el diseño y manejo de intervenciones en grupos de alto nivel en la organización.

La labor del pedagogo no es de asesor, aunque así se llame el puesto para efectos de organización, sino de Consultor Interno de la Institución.

El consultor a diferencia del asesor, funciona como facilitador de los procesos, no antepone sus ideas a las del cliente, sino que lo orienta para que llegue a sus propias conclusiones y juntos propongan soluciones para una situación determinada. Debe propiciar la independencia de su cliente desempeñándose como observador, facilitador, cuestionador y consejero.

El consultor debe de tener las siguientes habilidades:

- Ideas claras (pensamientos ordenados)
- Objetividad
- Capacidad de influencia (positiva) en las personas
- Credibilidad
- Inspirar confianza
- Discreción
- No anteponer intereses personales a los de la Organización
- Sensibilidad para percibir lo que sucede en el ambiente
- Definir objetivamente los problemas sin emitir juicios de valor

Si consideramos que la actividad central del pedagogo es la educación de la persona y que

el Desarrollo Organizacional es un proceso de formación constante ésta dentro de la organización, buscando su bienestar y su calidad de vida en el trabajo; es fundamental contar con un pedagogo dentro de esta área para:

- establecer una relación profesional de confianza con el cliente y sensibilizarlo al cambio.
- analizar objetivamente los acontecimientos que se presenten en el entorno.
- diseñar herramientas de diagnóstico que estén centradas en el bienestar de la persona dentro de la organización.
- interpretar objetivamente la información que se obtenga de las herramientas de diagnóstico.
- proponer soluciones que se adecuen a las necesidades del cliente y de la organización.
- diseñar intervenciones de D.O. que contribuyan a dar solución a una situación determinada.
- facilitar procesos de grupo.
- dar seguimiento a compromisos.
- velar por el cumplimiento y la presencia de los valores organizacionales en las diferentes situaciones que se presenten dentro de la Institución.

«El consultor interno tiene la ventaja de conocer a fondo el funcionamiento de la organización. Conoce bien su estructura y sus procedimientos; tiene un conocimiento íntimo de sus principios y normas; se encuentra disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios; generalmente está al tanto de los problemas vigentes y de las cuestiones debatibles sin resolver; y está en situación de impulsar y apoyar en todo momento las operaciones de D.O..» (14)

(14) MARGULIES, N. et al., Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología, p.595

El Banco debido a su dimensión cuenta con un área de recursos humanos muy completa, que abarca todas las funciones necesarias para dar un servicio de calidad a sus usuarios, es por esto que cuenta con consultores internos, a diferencia de otras organizaciones.

La mayoría de las empresas acuden a consultores externos de renombre, estos son profesionistas que no se encuentran asociados previamente a la organización, observan situaciones desde un punto de vista diferente y que pueden ofrecer un enfoque nuevo a problemas que datan de mucho tiempo atrás.

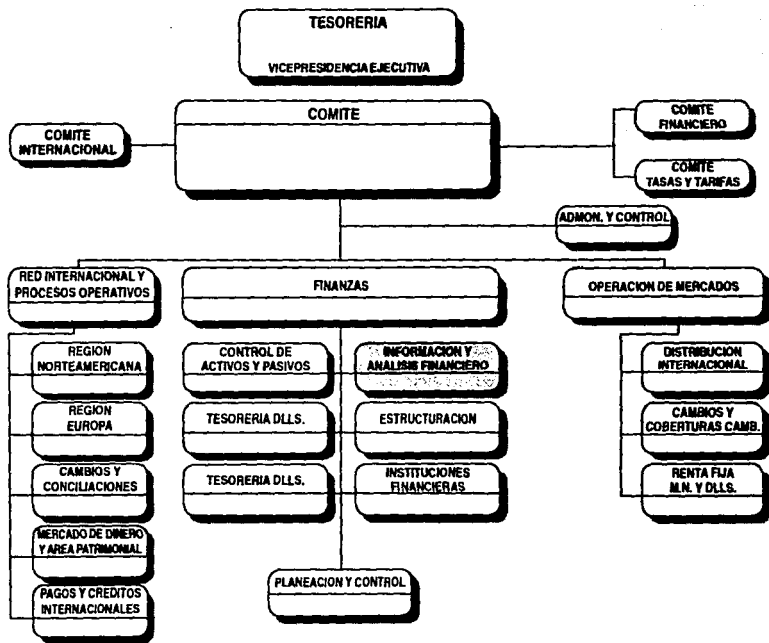
Es importante analizar la situación que se desea mejorar para saber si se recurre al consultor interno o se contratan los servicios de un externo.

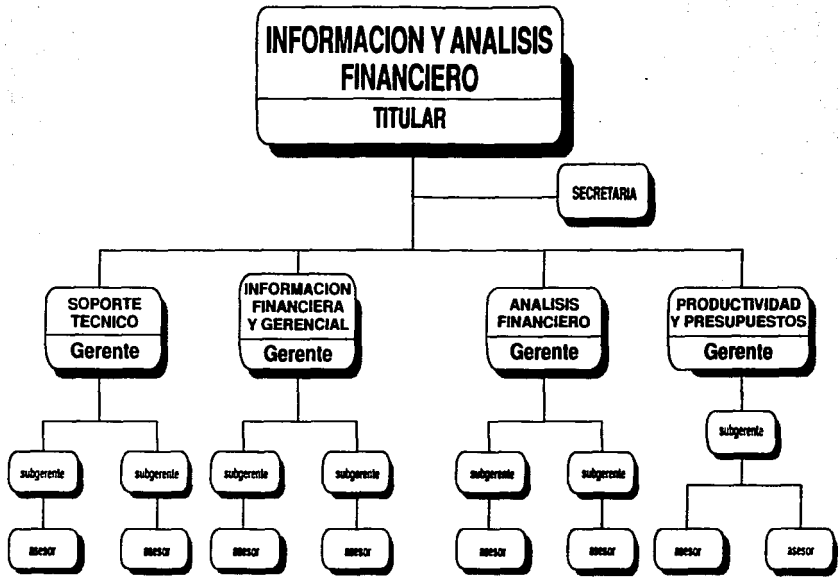
2.1.3 CONTENIDOS

El trabajo que se elaboró se refiere a un diagnóstico organizacional que responde a la necesidad de la Titularidad del Área de Información y Análisis Financiero adscrita a la Dirección de Tesorería.

La Dirección de Tesorería tiene como Misión el administrar los activos y pasivos del banco, de tal forma que se coadyuve en la consecución de los objetivos institucionales de alta rentabilidad, en forma sostenida, orientación al cliente y alta calidad del personal.

El Área de Información y Análisis Financiero apoya a la Dirección de Tesorería con información para la toma de decisiones y la planeación financiera, así como el dar seguimiento al control presupuestal de cada División implementando modelos de productividad en los cuales se evalúa la rentabilidad de cada área y de sus principales productos.





El Titular de la División de Información y Análisis Financiero se dirigió al Área de Desarrollo Organizacional a plantear la problemática en la que se encontraba su División ya que por la naturaleza de sus funciones existían cargas de trabajo que estaban provocando altos niveles de tensión en el personal, provocando problemas de relación, ausentismo, problemas de comunicación, alta rotación, etc.

El Área de Desarrollo Organizacional le explicó al Titular la forma en que se le podría proporcionar ayuda a través de la aplicación de un Diagnóstico Organizacional explicándole que el mejoramiento de la efectividad representa hoy por hoy un paradigma en torno al cual las organizaciones que buscan trascender orientan gran parte de sus esfuerzos, tanto en el aspecto productividad como en lo referente a la calidad de los servicios que ofrecen a sus usuarios.

El lograr la efectividad sin embargo, no es una acción fortuita ni factible de inducirse meramente como respuesta a los deseos o lineamientos de quienes dirigen la organización. Para que un proyecto de mejoramiento de la calidad / productividad de inicio con un alto nivel de compromiso, vital para asegurar resultados a largo plazo - es preciso contar con el clima apropiado.

Se le presentó lo siguiente:

QUE ES EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL ?

El Diagnóstico Organizacional es el conjunto de características observables del medio ambiente laboral, según la percepción y experiencia de quienes ahí laboran, y cómo influyen directamente sobre la motivación y consiguientemente, sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Es una herramienta de quehacer ejecutivo que permite obtener información relativa al medio cultural, procesos y estructura existentes en la organización.

Sus objetivos son los siguientes:

1. Determinar el impacto de eventos particulares en la productividad de la organización y en el bienestar de sus miembros.
2. Descubrir sectores susceptibles de mejora.
3. Actuar estratégicamente en un proyecto de cambio a fin de optimizar los procesos del grupo.

QUIEN PARTICIPA?

El Diagnóstico Organizacional tiene un enfoque sistémico, involucrando a todos los integrantes de la organización.

Considera como variable límite la participación del más alto nivel de toma de decisiones dentro del sistema y la colaboración de un grupo consultor.

CUANDO APLICARLO?

La aplicación del Diagnóstico Organizacional tiene lugar cuando se determina la necesidad de implementar algún cambio ante determinada situación, o bien cuando quienes lo dirigen incluyen dentro de sus estrategias, acciones tendientes al mejoramiento de la calidad.

COMO IMPLEMENTARLO?

El procedimiento que normalmente se sigue para la realización de un Diagnóstico Organizacional, consta de cinco fases:

1. Diseño y aplicación de herramientas
2. Procesamiento de información
3. Presentación de resultados y validación
4. Diseño y ejecución de plan de acción
5. Seguimiento

En la manera que se exploren los datos, permitirá al sistema manifestar su problemática y paralelamente percibir la necesidad de cambio, es decir descongelar la situación.

ALCANCES Y LIMITACIONES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

A fin de no crear falsas expectativas en el cliente fue necesario explicitar lo que se puede lograr y lo que no a través del Diagnóstico Organizacional:

SI

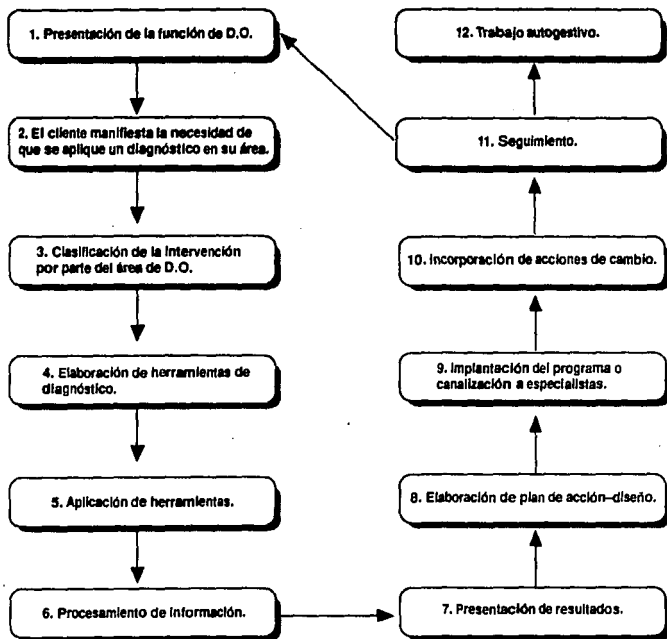
- es una herramienta importante para el proceso de planeación de la División de Información y Análisis Financiero.
- le permitirá conocer, tanto a él como a su grupo, en forma integral la situación prevaleciente en la División.
- propiciará la reflexión y autocrítica de los miembros del grupo.
- permitirá identificar el nivel de compromiso y expectativas de su grupo.

NO

- soluciona por sí mismo los problemas de la Organización.
- ventila problemas particulares, ni propicia la identificación de culpables.
- fortalece el nivel de compromiso, pero puede dar la pauta.
- reporta «la verdad» organizacional, sino la percepción de sus integrantes.

El modelo de trabajo que se diseñó en el Area para un proceso de Desarrollo Organizacional es la siguiente:

MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL



Lewin habla de un procedimiento de cambio y lo divide en tres pasos: descongelación, avance y recongelación.

Descongelación: Es una catarsis en la que el cliente se sensibiliza a que existe una problemática y es consciente de que se tienen que planear acciones para resolverlas, es decir es consciente de su necesidad de cambio.

Avance: «El avance es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hacia un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional, el desarrollo de equipo, o cualquier número de lo que los profesionales en D.O. llaman intervenciones.» (15)

Recongelación: Es el establecer un nuevo proceso y practicarlo mejorando así el nivel de comportamiento para el logro de las metas deseadas.

Relacionando el modelo de Lewin con el utilizado por el área de D.O. quedaría de la siguiente manera:

Descongelación: Conciencia de la necesidad de cambio
 Manifiestar su necesidad al Área de D.O.
 Diseño de las herramientas de Diagnóstico
 Aplicación de las herramientas
 Presentación de los Resultados

Avance: Elaboración de Plan de Acción
 Diseño de la Intervención
 Implementación

(15) ibid., BURKE, W., op. cit., p.60

Recongelación: Incorporación de Acciones

Seguimiento

Trabajo Autogestivo

El plan de trabajo que se planteó involucra al consultor (Asesor Sr. del Area de Desarrollo Organizacional) y al cliente (Titular de la División de Información y Análisis Financiero). Ambos participarán en todas las etapas del proceso, a fin de que la cabeza de grupo se encuentre involucrado directamente en cada una de las etapas del proceso y se comprometa directamente con él.

Para poder llevar a cabo el Diagnostico Organizacional se hizo un *contrato psicológico* con el Titular del Area de Información y Análisis Financiero que consta de los siguientes puntos:

Apertura:

Ambas partes tienen oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista abiertamente.

Profesionalismo:

Implica seriedad y compromiso durante todo el proceso.

Confianza:

Debe existir discreción y sinceridad durante todo el proceso.

Disponibilidad de Tiempo:

Darle el tiempo que se requiera a todo el proceso, así como la prioridad que merece.

Puntualidad:

Cumplir con los horarios preestablecidos para cada una de las etapas del Diagnóstico.

Compromiso:

Una vez presentados los resultados del Diagnóstico debe existir el compromiso de cumplir con las acciones que se propongan.

La importancia del contrato psicológico radica en que tanto cliente como consultor, deben trabajar bajo unas mismas bases y estar de acuerdo en cada una de las fases del proceso. Continuamente se debe revisar el contrato para corroborar que se cumplan los puntos establecidos.

El proyecto consta básicamente de las siguientes etapas:

- a) FORMULACION DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO**
- b) APLICACION DE HERRAMIENTAS**
- c) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**
- d) DIAGNOSTICO**
- e) PRESENTACION DE RESULTADOS AL CLIENTE**
- f) FORMULACION DE PLAN DE ACCION**
- g) IMPLANTACION DE ACCIONES DE CAMBIO**
- h) SEGUIMIENTO**

2.1.4 METODOLOGIA

Una vez clarificada cual era la necesidad del Titular del Area se determinó la metodología que se llevaría a cabo a lo largo de todo el proceso y en cada una de sus fases, misma que a continuación se presenta:

a) FORMULACION DE LAS HERRAMIENTAS DEL DIAGNOSTICO

Se acordó utilizar como herramientas de diagnóstico un cuestionario y complementarlo con entrevistas al personal de la División.

QUESTIONARIO

El cuestionario se diseñó tomando en cuenta siete áreas de análisis, que son básicas en cualquier área de la organización, y que son inherentes a cualquier persona que forme parte de la misma.

Dichas áreas son:

Estructura:

Determina el grado de conocimiento que los empleados tienen acerca de los objetivos generales y específicos de su unidad organizacional, así como la forma de organizarse contribuye al logro de los objetivos departamentales.

Las preguntas que se manejaron fueron las siguientes:

- La estructura organizacional y objetivos de mi Departamento para mí son (conocidos - desconocidos)
- Los objetivos y funciones de mi puesto me son (difusos - claramente definidos)
- En mi equipo de trabajo las funciones se caracterizan por estar (duplicadas - diferenciadas)
- En mi departamento debo trabajar horas extras (esporádicamente - muy frecuentemente)

Pertenencia:

Muestra el nivel de identificación y arraigo que por diferentes circunstancias, las personas desarrollan con respecto a la unidad organizacional a la que pertenecen.

Los aspectos que se preguntaron fueron:

- Lo que afecta a mi departamento me (interesa poco - interesa mucho)
- Mis compañeros de trabajo son para mí (mal ejemplo - buen ejemplo)
- El hecho de que mi departamento refleje siempre una buena imagen me es (intrascendente - muy importante)
- Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo en otro departamento (lo aceptaría - lo rechazaría)

Liderazgo:

Refleja la percepción de las personas respecto al apoyo, empatía y habilidad de dirección que muestran los jefes.

En este rubro se manejó lo siguiente:

- Mi jefe me entiende y ayuda ante las dificultades que se me presentan en el trabajo (esporádicamente - invariablemente)
- Considero que el estilo del liderazgo del Gerente o Titular influye en el personal de mi departamento (negativamente - positivamente)
- En este departamento los jefes tratan al personal con dignidad y respeto (desacuerdo - de acuerdo)
- Puedo decir libremente a mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él (nunca - siempre)

Desarrollo:

Reporta el grado en que el equipo aprovecha y promueve oportunidades de cambio que les permiten mejorar tanto en sus tareas como en su crecimiento individual.

Referente a este aspecto se preguntó:

- En mi trabajo tengo oportunidad de desempeñar tareas que realmente prueben mi habilidad (nunca - siempre)
- En mi equipo revisamos nuestras tareas buscando nuevas ideas que incrementen nuestra efectividad (ocasionalmente - permanentemente)
- El Gerente o Titular muestra interés por el desarrollo profesional de los integrantes del Departamento (poco interés - mucho interés)

Comunicación:

Identifica el grado de formalidad, oportunidad y suficiencia de información, así como el efecto que produce en las personas la forma en que este proceso se lleva a cabo.

Las preguntas que se hicieron fueron:

- Tengo libertad de expresión ante mis compañeros y jefes (limitada - abierta)
- Puedo expresar libremente opiniones a mi jefe sobre inconformidades o nuevas formas de hacer el trabajo (nunca - siempre)
- Mi jefe me proporciona la información que necesito para desempeñar mis funciones (nunca - siempre)
- En mi equipo de trabajo manejamos los problemas que se presentan (inadecuadamente - adecuadamente)

Logro de Resultados:

Reporta la percepción del equipo en cuanto a su nivel de productividad, la forma en que se obtienen resultados y la satisfacción que derivan como consecuencia del logro de metas.

Referente a este rubro se preguntó lo siguiente:

- Mis promociones dependen de mi crecimiento técnico y capacidad para lograr los resultados (nunca - siempre)
- En este departamento la gente más productiva es (poco reconocida - muy reconocida)
- Tengo la seguridad de conservar mi trabajo en este departamento (poca seguridad - mucha seguridad)
- Considero que mis resultados contribuyen al éxito de mi departamento (no contribuyen - contribuyen notablemente)
- Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo recibo reconocimiento (esporádicamente - frecuentemente)
- Considero que mis resultados contribuyen de manera importante al éxito de mi equipo de trabajo (desacuerdo - de acuerdo)
- Las decisiones que toma el Titular o Directivo de la Organización están produciendo un departamento (inestable - estable y creciente)

Trabajo en Equipo:

Mide el grado en que las personas colaboran entre sí independientemente de la unidad a la que reportan. Explora la percepción respecto a la competencia en su equipo de trabajo y departamento en general.

Se preguntó lo siguiente:

- En mi departamento demostramos una actitud de servicio (inadecuada - adecuada)
- Las personas que formamos el departamento estamos comprometidas con el logro de objetivos de la División (desacuerdo - de acuerdo)
- Si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros de equipo (nunca - siempre)

En el cuestionario se manejó una escala del 1 al 7 con los siguientes criterios:

- 1 - 2 crítico
- 3 - 4 deficiente
- 5 - 6 mínimo saludable
- 7 saludable

ENTREVISTA

Se elaboró una Guía de Entrevista para corroborar y complementar la información obtenida a través del cuestionario y que el personal de la División de Información y Análisis Financiero se sensibilizaran al proceso de mejora en el que estaban involucrados.

Dicha Guía contenía lo siguiente:

1. UBICACION DE LA PERSONA

Puesto, línea de reporte, departamento.

2. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION

Qué conoce de la Organización, su historia, la fusión y organigrama general.

3. MISION Y OBJETIVOS

Conocimientos sobre la misión y objetivos de su departamento -razón de ser- y metas a corto, mediano y largo plazo.

4. ESTADO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO

Percepción de la persona acerca de la situación de su departamento, los resultados y la productividad del mismo.

5. METODOLOGIA DE TRABAJO

Distribución de las tareas, forma de delegación y responsabilidades.

6. INFRAESTRUCTURA

Recursos materiales, humanos y tecnológicos con los que cuentan para cumplir sus funciones.

7. COMUNICACION

Cómo es su comunicación, si es clara y oportuna, formal o informal, saber si existe la libertad de expresión.

8. AMBIENTE LABORAL

Cómo se percibe el ambiente de trabajo, cómo son las relaciones inter e intragrupalas, cómo se dan las interfases de trabajo.

9. AREAS DE OPORTUNIDAD

Identificación de núcleos negativos, disponibilidad para cambiar las cosas y sensibilización al cambio.

10. LIDERAZGO

Cómo percibe el apoyo de su gerente, de los otros gerentes y del Titular.

11. RECONOCIMIENTO

Cómo se reconoce, se motiva el esfuerzo y los resultados.

b) APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS

Aplicación de Cuestionarios:

Previamente a la aplicación del cuestionario se solicitó al Titular que sensibilizara a su grupo al proceso en el cual estarían directamente involucrados, a fin de que conocieran el objetivo del mismo.

Se reunió al grupo por la mañana, los integrantes del Area de Desarrollo Organizacional se presentaron y expusieron brevemente los objetivos y funciones del Area y del trabajo que se llevaría a cabo.

Se aplicaron 20 cuestionarios. Los cuestionarios eran anónimos, únicamente se anotaba el área a la que pertenecían, es decir:

- Soporte Tecnológico
- Información Gerencial
- Análisis Financiero
- Productividad y Presupuestos

* No se le aplicó cuestionario al Titular.

El rango de tiempo que el grupo tomó para resolver el cuestionario fue entre 7 y 26 minutos.

Elaboración de Entrevistas:

En un principio se pensó entrevistar únicamente 2 personas de cada departamento, pero a petición del Titular de la División se entrevistó a todos.

Las entrevistas se llevaron a cabo en una sala de juntas que está ubicada en el piso donde se encuentran las oficinas de la División, la duración de las entrevistas fue entre 30 y 40 minutos.

En general se estableció un clima de confianza y los entrevistados mostraron gran apertura durante la sesión.

c) INTERPRETACION DE LA INFORMACION

«La Etica del trabajo de investigación implica la honradez en el proceder científico. La honradez entendida como el respeto a lo observado y la convicción de no deformar jamás las observaciones de nada ni de nadie.»(16)

Es importante destacar que la interpretación de la información está basada en hechos concretos, sin emitir juicios, ni inferencias.

Se llevó a cabo de la siguiente manera:

Interpretación Cuantitativa:

1. Se calculó el promedio de cada pregunta del cuestionario, dividiendo el total entre el número de personas que lo contestaron.
2. Se separó y calculó por rubro y por departamento.
3. Los promedios se presentaron en gráficas de barras verticales.

Interpretación Cualitativa:

1. Se analizaron los aspectos tratados en la entrevista.
2. Se sintetizaron los puntos que se repitieron con mayor frecuencia.

Se observó una discrepancia entre los resultados obtenidos en el cuestionario y en la entrevista y se concluye que las personas temen a escribir, sin embargo las entrevistas fueron exitosas y en general se estableció un clima de confianza lo que permitió profundizar en aspectos importantes.

(16) CHAVARRIA OLARTE M., et al., Orientaciones para la Elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía, p.75

d) DIAGNOSTICO

Una vez analizada la información, se obtuvieron las conclusiones determinando cuál era la problemática del Area de Información y Análisis Financiero.

Para poder determinar cual era la situación del área y especificar la problemática se conjuntó toda la información y se obtuvieron conclusiones.

Como consultor es muy importante el ser siempre objetivo, y no dejarse llevar por sentimientos manifiestos por parte del personal que forma parte del Area que se está diagnosticando.

«(...) sea cual fuere la orientación o el enfoque existen varias normas o guías importantes para formular diagnósticos acertados en las organizaciones:

1. Los resultados susceptibles de información tienen múltiples causas - La conducta en los organismos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia, lo que observa es sencillamente el resultado de las acciones recíprocas.

2. Muchos datos representan síntomas y no causas - El hecho de tomar como punto de partida los síntomas, sin formular el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a intervenciones desafortunadas.

3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar - La calidad del diagnóstico de la organización, descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.» (17)

Se concluyó lo siguiente:

(17) MARGULIES, N. *et. al., op. cit.*, p.277

PROBLEMATICA

- * Conocimiento insuficiente de objetivos.
- * Falta de claridad en interfases.
- * Cargas de trabajo constantes.
- * No hay suficiente confianza para expresar lo que se piensa.
- * Colaboración interdepartamental insuficiente.
- * Falta integración y mayor contacto interpersonal
- * Distanciamiento del Líder.
- * No existe suficiente intercambio de información.
- * No hay tiempo para que los jefes se involucren en el desarrollo de sus colaboradores.
- * Oportunidades de ascenso no equitativas.
- * Inadecuada solución de conflictos.
- * Se reconoce el esfuerzo pero se premian sólo los resultados.
- * Tendencia a buscar errores, no soluciones.
- * Mas operación que estrategia.
- * Posiciones de autodefensa.
- * Comunicación informal, que propicia malos entendidos.
- * Falta claridad en la asignación de facultades y responsabilidades.

e) PRESENTACION DE RESULTADOS

Es la fase mas delicada de todo el proceso, ya que en esta fase se definen las acciones futuras. El consultor debe de manejar la información con cuidado y dar una retroalimentación positiva, a fin de que el cliente no se desanime o se resista al cambio.

Los resultados en primera instancia se le presentaron únicamente al Titular en una reunión

a puerta cerrada y fuera de interrupciones. Se hizo una presentación en acetatos en la cual se le mostraron las graficas y la problemática de su Area. La información se manejó con absoluta confidencialidad, sin señalar nombres. (ver Anexo 1, incluye interpretación cuantitativa y cualitativa)

El Titular se mostró abierto a los comentarios, y con mucha disponibilidad para dar solución a la problemática presentada, a la vez se mostró sorprendido porque aunque su hipótesis se había confirmado, se descubrieron otros aspectos que estaban afectando a su grupo de trabajo.

Solicitó que el proceso continuara y manifestó una actitud de compromiso tanto con el consultor, como con su grupo para lo cual se diseñaría una propuesta de intervención.

f) FORMULACION DE PLAN DE ACCION

Para dar solución a la problemática del Area de Información y Análisis Financiero se diseñó una Intervención a la que se llamó **FORTALECIMIENTO DE EQUIPO.**

Se decidió llevar a cabo esta intervención, ya que la problemática que arrojaron las herramientas de diagnóstico se refieren en su mayoría a aspectos de trabajo en equipo, o relacionados con éste tema.

«... Cuando el diagnóstico que resulta de la recopilación de información adecuada indica que la unidad de trabajo ha dejado de funcionar con productividad, puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos como estrategia para mejorar la eficacia.

... « (18)

Objetivo de la Intervención "Fortalecimiento de Equipo":

Valorar individual y grupalmente las potencialidades y restricciones propias de la División de Información y Análisis Financiero, a través del análisis de sus procesos y formas de interacción, a fin de orientar acciones tendientes a la optimización de su calidad y productividad organizacionales.

(18) DYER, William G., *Formación de Equipos*, p.47

Se planteó que para el Programa de "Fortalecimiento de Equipo" tendría los siguientes alcances y limitaciones:

Alcances:

- Alienta la participación y el interés hacia objetivos comunes.
- Propicia un mayor conocimiento y aceptación respetuosa entre los miembros de la División.
- Favorece el incremento de la motivación para obtener logros como equipo.
- Evidencia los conflictos y problemas potenciales para su análisis y resolución.
- Permite la creación de un espacio para establecer mecanismos de comunicación y retroalimentación.
- Orienta hacia un mayor compromiso y cohesión de grupo.
- Promueve la innovación para encontrar nuevas respuestas a viejos problemas.

Limitaciones:

- Si no existe el deseo y la firme voluntad de todos los que conforman el equipo, se logra nada o muy poco.
- Resistencia al cambio.
- Falta de compromiso.

Las características del programa son las siguientes:

- * Es un esfuerzo divisional deliberado y permanente para transformar al grupo en un verdadero equipo de trabajo.
- * Se orienta a reforzar un compromiso de alcances mayores respecto a los servicios que proporciona a sus usuarios, así como el clima organizacional.
- * La implantación del programa Fortalecimiento de Equipo constituye sólo una parte del esfuerzo que el responsable y los miembros del grupo deben realizar para consolidar las metas que se propongan.

- * La orientación que se propone es por la vía de la revisión de aspectos de tarea y de las interfases existentes, al mismo tiempo que los aspectos socioafectivos del grupo.
- * La metodología que se sugiere utilizar se fundamenta en la integración de equipos de trabajo, más que en acciones para la construcción de equipos, ya que ellos están formados y lo que necesitan es integrarse y mejorar sus formas de interacción, para obtener mejores resultados.
- * El desarrollo de un equipo efectivo de trabajo, es un proceso continuo que requiere de autoanálisis, retroalimentación, cambio de actitudes y acciones concretas en el ámbito laboral cotidiano.
- * Debido a la naturaleza del trabajo que se realiza en la División, los miembros del grupo no requieren trabajar en conjunto todo el tiempo, sino ser altamente efectivos en lo individual y establecer redes de apoyo para la efectividad de las interfases, el logro de resultados y el bienestar socioafectivo de cada uno de los integrantes.

Duración del Programa:

El programa tiene una duración de dos días y medio debido a que el proceso es largo. Se propuso como sede un aula de un hotel fuera de la ciudad, en San Juan del Río, con la finalidad de evitar interrupciones y propiciar la integración del grupo.

La agenda que se manejó es la siguiente:

DIA 1

- Sesión Introductoria

- Bienvenida
- Presentación de agenda
- Propósito y características del Programa
- Alcances y Limitaciones
- Expectativas del Consultor

DIA 2

- Práctica Grupal I

Técnica de presentación de participantes

Expectativas de los participantes

Revisión de expectativas y compromisos

Contrato Psicológico

- Práctica Grupal II

Técnica de análisis de procesos y formas de Interacción

Lectura Guiada

Retroalimentación

- Práctica Grupal III

Barreras Organizacionales

Revisión de resultados de diagnóstico

Representación

DIA 3

- Práctica Grupal IV

Análisis y clasificación de obstáculos de la División

Formulación de Compromisos del Titular

Elección de obstáculos susceptibles de convertirse en proyectos de cambio

Redes de Apoyo

- Cierre

Se incluye la Guía Didáctica (ver Anexo 2).

El programa se diseñó con ejercicios en los cuales los participantes puedan manifestar las diferentes formas de interacción dentro de su grupo. Dichos ejercicios están planteados para trabajo bajo presión y en un ritmo normal y en ellos se conocen los roles que desempeña cada quien dentro de su grupo.

La intervención es meramente participativa, y el grupo profundiza sobre sus procesos hasta el nivel que ellos deseen.

En este tipo de intervenciones se identifican problemas, se ordenan ideas, se reflexiona, se buscan soluciones y se plantean acciones que mejoren la situación actual del grupo.

PAPEL DEL CONSULTOR EN LA INTERVENCION:

El papel del consultor dentro del programa es de facilitador del proceso, no enseña nada nuevo, sino apoya al grupo a ordenar sus experiencias, analizar procesos de interacción y buscar soluciones.

El consultor debe tener experiencia en el manejo de grupos, ya que en este tipo de intervenciones generalmente se presentan situaciones difíciles en donde los participantes se muestran como realmente son, comunican sus sentimientos, por lo que el proceso puede ser doloroso. En estos casos el facilitador debe levantar el ánimo de las personas, aterrizar sus sentimientos en hechos y apoyarlos para salir adelante.

ANALISIS DE LA INTERVENCION - PROBLEMÁTICA

Una vez terminada la intervención, el Área de Desarrollo Organizacional concluye principalmente los siguientes dos aspectos:

En la División de Información y Análisis Financiero:

- **No existe una cultura de Trabajo en Equipo, ya que se anteponen los intereses individuales a los del grupo, para el logro de los objetivos organizacionales.**

- Los constantes cambios del entorno, afectan negativamente en el grupo, provocando una situación de inestabilidad, desinformación e inseguridad, con respecto a su permanencia en la Organización.

g) IMPLANTACION DE ACCIONES DE CAMBIO

Como resultados de la intervención de Fortalecimiento de Equipo, los integrantes de la División de Información y Análisis Financiero, se comprometieron a llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Los Gerentes se reunirán semanalmente con su equipo de trabajo, para conocer el avance de los proyectos encomendados, así como los obstáculos a los que se enfrentaron y que les hayan impedido el cumplir adecuadamente con sus funciones. En estas reuniones, también se les comunicarán los acuerdos que se tengan con el Titular.

2. Los Subgerentes elaborarán semanalmente un informe sobre las actividades de cada departamento, mismo que será entregado al responsable (Gerente) y éste a su vez lo comunicará a su equipo en las reuniones semanales.

3. La Gerencia de Soporte Técnico recabará la información que sea útil a los cuatro departamentos y la accesará a la red, para que todos tengan acceso a ella, a fin de que optimicen tiempos y mejoren sus procesos de interacción, siendo así más efectivos.

4. El Titular se compromete a tener una reunión semanal con los Gerentes para conocer los avances de cada departamento, así como la problemática a la que se enfrenten. En estas reuniones se establecerá una comunicación abierta en la que se analizarán procesos de interacción y se buscarán soluciones.

5. La División en conjunto tendrá reuniones mensuales en las cuales una persona de cada departamento, presentará los resultados de su equipo, y el Titular aclarará dudas e informará a todos sobre la situación organizacional (amenazas y oportunidades) y como influye ésta en la División.

6. Los Asesores son responsables de organizar mensualmente actividades extraoficiales (deportivas, culturales, recreativas) con el fin de fomentar la integración en la División.

h) SEGUIMIENTO

El Area de Desarrollo Organizacional, asistirá a las reuniones mensuales que la División tenga en conjunto para conocer avances en sus procesos de interacción, así como en las relaciones intra e interdepartamentales. En dichas reuniones se llevarán a cabo ejercicios de trabajo en equipo para fortalecer las relaciones en el grupo.

Se planeó que el seguimiento fuera aproximadamente de cuatro meses, ya que es un tiempo considerable para que el grupo trabaje por su cuenta.

2.1.5 RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RECURSOS HUMANOS

El Area se encuentra conformada por 3 personas: un Gerente y dos asesores senior.

El Gerente es licenciado en Administración de Empresas, con Maestría en Desarrollo Organizacional, y los asesores senior son 2 pedagogos, uno con diplomado en Desarrollo Organizacional.

No existe una diferenciación clara en cuanto a los puestos, ya que los tres desempeñan funciones de consultores internos de la Organización con un mismo grado de responsabilidad ante la Dirección y sus clientes.

RECURSOS FORMALES

Debido a las funciones que desempeña el Area se tiene acceso a todos los reglamentos, manuales, organigramas, perfiles y descripciones de puesto de las áreas a las que se da servicio, para así contar con un marco conceptual completo en los diagnósticos que se lleven a cabo.

Se tiene acceso por medio de una terminal a un sistema de Inventario de Recursos Humanos, el cual contiene el historial del personal del Banco.

RECURSOS MATERIALES

Tecnológicos:

Se cuenta con tres computadoras personales con paquetería de Windows, en la cual se elaboran presentaciones, bases de datos y documentos necesarios para el desempeño de sus funciones. También se cuenta con una impresora Lasser y un plotter para impresiones a color.

Recursos Didácticos:

Se cuenta con aulas de capacitación ubicadas en diferentes edificios del Banco, rotafolios pizarrones, proyectores de acetatos, cañones de proyección y todo el material de papelería necesario para llevar a cabo correctamente las funciones.

Financiamiento:

El presupuesto asignado al Area, esta integrado con Formación de Personal, y a pesar de la situación actual del país se cuenta con recursos económicos para dar un servicio de calidad a los usuarios, sin que éste sea exagerado.

Instalaciones:

El Gerente tiene una oficina privada adecuada a sus necesidades y cada uno de los asesores tiene su privado (dividido por mamparas) en los cuales pueden desempeñar correctamente sus funciones.

Las oficinas tienen aire acondicionado y buena ventilación.

2.2 VALORACION CRITICA DEL TRABAJO

2.2.1 PROBLEMAS O SITUACIONES A LAS QUE RESPONDE

La Intervención Organizacional, es aún parte del diagnóstico, ya que brinda al consultor la oportunidad de seguir obteniendo información relevante de la situación del grupo. Mediante la observación en los procesos de interacción, se manifestó principalmente la siguiente problemática:

NO EXISTE UNA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO, YA QUE SE ANTEPONEN LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS DEL GRUPO.

Para analizar ésta problemática, se definirá primero lo que es una intervención organizacional. «Chris Argyris (1970) ha proporcionado una definición de intervención bastante técnica y específica:

Intervenir es penetrar en un sistema de relaciones ya en marcha para situarse entre dos o más personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles. (...) « (19)

Por otra parte la intervención como parte del proceso de Desarrollo Organizacional se define como:

«La acción de recopilar datos y/o de formular diagnósticos es, sobre decirlo, "intervenir" y puede ejercer un impacto intenso en el aspecto "intelectual" de la organización. « (20)

Con base en las definiciones anteriores podemos concluir que la intervención organizacional es cuando realmente el consultor puede dar un diagnóstico de la situación actual de la organización, mediante la observación del grupo en la práctica, mientras que los resultados

(19) opud. BURKE, W., op.cit., p. 119

(20) MARGULIES, N. et. al., op.cit., p. 336

obtenidos de las herramientas aplicadas (vid supra p.44) ofrecen como resultado un prediagnóstico de la situación estudiada.

Existen indicadores para que el consultor juzgue necesaria una intervención activa en un grupo y estos son cuando:

- el grupo se está desintegrando, ya que se están destruyendo relaciones sólidas.
- existen problemas de proceso y el grupo carece de habilidades para resolverlos.
- factores externos amenazan al grupo y la intervención puede ayudar a evitar problemas posteriores.

Los indicadores anteriores se presentaron en el caso de la División de Información de Análisis Financiero, por lo cual se decidió intervenir.

Para ayudar a resolver este tipo de problemática, la intervención más común es la de Formación de Equipos de Trabajo.

«Desarrollo de equipos es una expresión genérica utilizada para explicar varios métodos de mejorar el funcionamiento de grupos de trabajo. Es sinónimo de formación de equipos, que tiene el mismo propósito. El sitio del desarrollo de equipos para manejar el cambio ya está bien establecido. Hay dos razones fundamentales:

1. Los equipos efectivos son más abiertos y más flexibles y por tanto más capaces de prever y responder al cambio.
2. Los equipos efectivos tienen grandes habilidades para resolver problemas y por tanto son más capaces de identificar y poner en marcha soluciones apropiadas para soluciones diferentes.»(21)

(21) STEWART, J., Gerencia para el Cambio, p.137

En la medida en que los equipos de trabajo se construyan y se fortalezcan, será el desarrollo de la organización, porque se cumplirán los objetivos en un plazo menor, a que si los equipos no existieran.

Las personas tienden a hablar de equipos de trabajo, pero la palabra equipo tiene un significado más profundo, y generalmente existe una confusión entre grupos y equipos de trabajo; a continuación se presentan las diferencias entre ambos:

Una de las principales diferencias entre un equipo y un grupo de trabajo es la voluntad de unión; los miembros de un equipo de trabajo procuran voluntariamente la unión, esto se debe a que comparten un objetivo común, han desarrollado gusto y motivación por el trabajo en equipo en sí mismo. Por su parte quienes forman parte de un grupo de trabajo, no desean la unión del mismo ya que desconocen su objetivo y no visualizan la necesidad de su existencia.

Los miembros de un equipo no únicamente son conscientes de la necesidad de unión, sino que la desean y se sienten comprometidos con el equipo y con su objetivo. Participan con gran entusiasmo en las decisiones y funciones del equipo y se integran con más facilidad al mismo.

En contraposición con un grupo, en un equipo de trabajo cada miembro conoce claramente el papel que desempeña, ayudando así a que se logre el acoplamiento y la multiplicación de fuerzas individuales, dando como resultado la «Sinergia». (22)

En un grupo de trabajo las acciones tienden a duplicarse y por lo tanto a no integrarse adecuadamente en el cumplimiento de los objetivos.

(22) Sinergia: el resultado es mayor a la suma de las partes.

Para lograr la coordinación de esfuerzos que un equipo requiere, es necesario que los miembros del mismo ejerzan su liderazgo y establezcan una adecuada comunicación.

Las diversas características que son propias de un equipo - y que lo hacen diferente de un grupo - no solamente son producto de la voluntad y del esfuerzo de sus miembros; sino se logra básicamente en el trabajo y la interacción cotidiana; un equipo se hace y es resultado del esfuerzo, la orientación y el trabajo diario de quienes lo conforman.

Likert identifica un grupo de características que deben de existir en un equipo de trabajo:

1. Los miembros deben de estar capacitados para desempeñar tanto el papel del líder como el de miembro, y para cumplir las funciones requeridas para la interacción tanto con líderes como con otros miembros.
2. El grupo debe existir desde hace un tiempo, a fin de que haya existido la posibilidad de formar una buena relación de trabajo entre todos sus miembros.
3. Los miembros son leales al grupo, a los demás miembros y al líder.
4. Existe un alto grado de confianza del líder con los miembros del grupo y viceversa.
5. Los valores y las metas del grupo fomentan una integración satisfactoria, ya que son compartidas entre ellos, siendo una expresión de sus necesidades.
6. Los miembros del grupo buscan que exista armonía entre los valores y las metas de los grupos con los que se relacionan.
7. Existe un alto grado de motivación para alcanzar las metas y practicar los valores importantes para el grupo.
8. Cada miembro del grupo contribuirá a que éste alcance sus objetivos, existiendo un compromiso entre todos.
9. Las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones ocurren en un ambiente de apoyo y colaboración.

10. Las sugerencias, comentarios y puntos de vista se presentan con un espíritu de servicio y son recibidas de la misma forma, respetando el punto de vista de los otros.
11. Tanto el grupo como el líder se encuentran dispuestos a ayudarse para desarrollar su potencial.
12. El líder fomenta un ambiente de apoyo y cooperación, eliminando las relaciones de competencia entre los miembros.
13. Se establecen metas de alto desempeño para cada miembro y para el grupo en su totalidad. Dichas metas deben ser elevadas para estimular a cada miembro a que haga su mayor esfuerzo sin que éstas provoquen ansiedad o temor al fracaso.
14. Las expectativas deben provocar que cada miembro haga su máximo esfuerzo y acelere su crecimiento personal.
15. La ayuda mutua es característica principal en un equipo y cada uno debe ayudar a los demás a alcanzar las metas que le fueron asignadas.
16. El ambiente de apoyo debe de fomentar la creatividad, la cual se manifestará en las soluciones a sus problemas y a los de la organización de la que forman parte.
17. Existe la motivación para comunicar a los otros miembros la información relevante y de valor para el desempeño de sus funciones.
18. Los miembros no buscan información oculta, ni tratan de interpretarla dándole un sentido contrario a su significado.
19. Los procesos de interacción en un equipo permiten a los miembros ejercer influencia positiva sobre el líder, darle sugerencias sobre nuevas formas de hacer el trabajo.
20. Los miembros tienen la habilidad para ejercer influencia sobre los demás, contribuyendo así a la flexibilidad y adaptabilidad del equipo.
21. Los miembros se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, ya que cada uno entiende la filosofía de la operación y las metas.

22. En un equipo el liderazgo es funcional, ya que surgen líderes de acuerdo a la naturaleza de la tarea que se realice, según las circunstancias y el concepto. (23)

Es importante señalar que la integración de un equipo de trabajo, requiere de un proceso de maduración de las persona que lo integran. El proceso es largo ya que se requiere de la reflexión grupal e individual.

2.2.2 PROPUESTA PEDAGOGICA

DIAGNOSTICO

Retomando la problemática que se manifestó en la Intervención se concluye que en la División de Información y Análisis Financiero no existe una cultura de trabajo en equipo debido a que:

- los niveles jerárquicos se encuentran muy definidos.
- los valores del grupo no son compartidos por todos sus miembros.
- el sistema de liderazgo es muy controlador, lo que provoca que los miembros piensen que no se tiene confianza en su desempeño.
- las decisiones son tomadas únicamente por el líder.
- los objetivos divisionales no están clarificados.
- los reconocimientos son a nivel individual, no grupal, por lo que cada uno está interesado en hacer bien únicamente lo que le corresponde provocando la competencia no sana.
- no existen planes de carrera a nivel grupal, ni a nivel individual.
- no existe la apertura para expresar lo que se piensa.
- existe duplicidad de funciones, ya que la información no se comparte.
- existen resentimientos individuales por la falta de reconocimiento a sus esfuerzos.

(23) ctr. apud. DYER, William G., op. cit., p.14

Una Intervención Organizacional de Formación de Equipos de Trabajo, corresponde a un proceso de reeducación de la persona dentro de la organización, incluyendo el concepto de reeducación dentro de la educación permanente y partiendo del principio de que todo es perfectible.

A fin de dar solución a la problemática presentada en la División de Información y Análisis Financiero, se proponen las siguientes acciones:

1. INTERVENCIÓN A NIVEL VERTICAL:

La intervención que se realizó (Fortalecimiento de Equipo) fue en un nivel horizontal para conocer los procesos de interacción que existen a nivel divisional, es decir como se relacionan con pares, dentro de su grupo natural de trabajo:

Gerentes con Gerentes

Subgerentes con Subgerentes

Asesores con Asesores

La intervención vertical tendrá el objetivo de conocer cómo son las relaciones jefe - subordinado, se refiere a un trabajo de introspección por departamento, es decir, cada Gerente con su grupo y a su vez el Titular con los Gerentes.

Dicha intervención brindará las herramientas para que se fortalezcan los procesos de interacción (relación jefe - colaborador), así como el liderazgo de los Gerentes y el Titular para un mejor desempeño en equipo que se vea reflejado en el logro de los objetivos divisionales.

En esta intervención se deberá definir la Misión a nivel Divisional y se clarificarán los objetivos a nivel departamental.

2. INTERVENCION A NIVEL INDIVIDUAL:

Esta clase de intervención consiste en un trabajo que llevará a cada persona a la introspección y a la reflexión como integrante de un equipo de trabajo, se analizarán fortalezas y debilidades individuales. Se establecerán compromisos en los que se determinará el grado de contribución de cada uno para el logro de los objetivos organizacionales.

En ésta intervención se establecerán las bases para la planeación de vida y carrera dentro de la organización de cada uno de los miembros de la División.

3. ROTACION DE PUESTOS:

Simultáneamente con estas intervenciones se establecerá un proyecto de Rotación de Puestos con la finalidad de no sólo crear especialistas, sino generalistas, a fin de que todos puedan apoyar a los miembros de la División para el mejor desempeño de sus funciones, disminuir las cargas de trabajo y fomentar la integración del equipo.

4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño que existe a nivel organizacional, está enfocada al logro de objetivos organizacionales a nivel individual, lo cual provoca una competencia poco sana entre los miembros del equipo, ya que cada quien vé por sus propios intereses.

Se propone diseñar una herramienta de evaluación en donde el eje sea el Trabajo en Equipo, es decir, evaluar el grado de contribución de cada persona para que sus compañeros logren los objetivos de la organización, obligando de esta manera a que se compartan conocimientos y experiencias entre todos los miembros de la División.

En dicha evaluación se contemplarán aspectos como:

- Comunicación
- Colaboración
- Toma de Decisiones
- Manejo del Cambio
- Negociación
- Actitud de Servicio

2.3 REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRACTICA PROFESIONAL

Las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de un Diagnóstico Organizacional, tienen una profunda relación con la investigación, con la docencia y con la extensión de la cultura.

INVESTIGACION:

La fase de investigación en un proceso de Diagnóstico Organizacional es extensa, ya que se deben analizar todos los sistemas que rodean una situación para poder ofrecer un Diagnóstico acertado de la situación organizacional y su problemática.

Con base en una hipótesis, se diseñan las herramientas de Diagnóstico, que generalmente son cuestionarios y guías de entrevista, sin dejar a un lado la observación que es básica en la investigación, una vez que se recaba toda la información, se interpretan los datos, se elabora una presentación y se obtienen conclusiones, dando como resultado un prediagnóstico de la situación real de la organización.

Sin la investigación no se puede llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional, ni las acciones que se derivan de éste, ya que no puede haber acción sin investigación, ni investigación sin acción.

Durante la fase de la intervención, continúa el proceso de investigación basado principalmente en la observación de los procesos de interacción del grupo. De la observación en la intervención se obtiene información muy valiosa, que permite obtener el diagnóstico real de la situación del grupo, basado en hechos reales observables a través de ejercicios diseñados para que en ellos se manifieste la problemática.

La fase de investigación en el Diagnóstico Organizacional debe de ser sistematizada, a fin de poder manejar las variables que se presenten, así como seleccionar la información valiosa que se relaciona con la situación que se analice.

El análisis de la información debe ser objetivo, basado en hechos concretos de los cuales se analicen las causas, no los síntomas.

DOCENCIA:

El proceso de Diagnóstico Organizacional se relaciona directamente con la docencia en el momento de la intervención misma, es decir, cuando se trabaja directamente con el grupo, a través de ejercicios prácticos que permiten al consultor - facilitador conocer directamente sus formas de interacción.

En una intervención están presentes los siete elementos didácticos:

1. Participantes

En una intervención participan Educador y Educando:

El Educador desempeña el papel de un facilitador de procesos, el cual debe conocer tanto el manejo del grupo, como el manejo de conflictos. No es un expositor, sino un colaborador que ayuda al grupo a construir nuevas formas de trabajo y a adaptarse a ellas.

El Educando participa activamente durante todo el proceso, el es quien analiza, reflexiona, construye y se compromete a nuevas formas de hacer su trabajo, buscando no solo la mejora personal sino la del grupo total.

2. Objetivos

El objetivo de una intervención es brindar al participante herramientas para desarrollar habilidades que conlleven a la mejora tanto en sus procesos de interacción, como en sus procesos operativos contribuyendo así al logro de objetivos organizacionales.

3. Contenidos

El contenido de la intervención está diseñado de acuerdo a las necesidades específicas del grupo. En su mayor parte son ejercicios prácticos que llevan al análisis y a la reflexión tanto grupal como individual.

4. Metodología

La metodología es totalmente participativa, basándose principalmente en la interacción del grupo. El grado de profundidad y éxito de una intervención depende de la disponibilidad y participación del grupo.

5. Recursos Didácticos

El apoyo en recursos didácticos es fundamental, no se requiere de material muy sofisticado, el uso de rotafolios y retroproyector de acetatos es importante para que se anoten y se revisen constantemente las expectativas, problemática y compromisos del grupo.

6. Lugar

Una intervención organizacional debe ser en un aula cómoda, que tenga buena ventilación e iluminación, de preferencia en un lugar fuera de la ciudad que invite a la reflexión y en donde no hayan interrupciones, para que el grupo se concentre únicamente en el proceso.

7. Tiempo

El tiempo es un recurso indispensable, ya que los procesos son largos y desgastantes. El momento de llevar a cabo una intervención es cuando se tiene un diagnóstico de la situación de la organización y el grupo se encuentre sensibilizado para llevar a cabo la intervención.

EXTENSION DE LA CULTURA

Una intervención organizacional busca que el participante desarrolle habilidades y modifique actitudes, centrada tanto en los procesos de trabajo como en los de interacción con sus compañeros, con la intención de que mejoren como personas.

Al coadyuvar a su perfeccionamiento, se contribuye con la familia y con la sociedad, ya que se están formando mejores personas.

III. COROLARIO

3.1 EVALUACION

El Diagnóstico Organizacional es un proceso completo en el cual están presentes los cuatro momentos didácticos: Planeación, Diagnóstico, Realización y Evaluación.

El punto central del Diagnóstico es la persona humana y su bienestar dentro de la organización.

Si bien el trabajo en la vida del hombre ocupa un lugar primordial, es importante que se eduque para el trabajo, a fin de que los procesos de interacción, es decir las relaciones interpersonales, sean adecuadas.

El trabajo es un medio educativo en el cual, se transmiten conocimientos, se desarrollan habilidades y se modifican actitudes para obtener un buen desempeño, que mediante la comunicación y el servicio a los otros, contribuye a la perfección del hombre.

El llevar a cabo un Diagnóstico Organizacional ha sido una gran experiencia de aprendizaje en ambos sentidos, es decir, tanto para el consultor - facilitador, como para el grupo.

Los alcances del proyecto fueron:

- Lograr la profundidad en la investigación de la problemática y sus causas.
- Identificar la problemática a través de la diferenciación entre síntomas y causas.
- Sensibilizar al grupo, eliminando así la resistencia al cambio.
- Analizar los procesos de interacción del grupo, manejando exitosamente los conflictos que se presentaron durante la intervención de Fortalecimiento de Equipo.

- Analizar los procesos de la intervención de manera grupal e individual, clarificando las bases para el Trabajo en Equipo.
- Establecer compromisos en el equipo, que mejoren sus procesos de interacción, para elevar la eficiencia del mismo.
- Lograr la apertura del grupo total, eliminando el temor a expresar sus ideas y sentimientos.
- Eliminar en la medida de lo posible conflictos personales entre los miembros del equipo, brindando las herramientas para establecer entre ellos compromisos individuales.
- Establecer canales formales de comunicación en el equipo para eficientar sus procesos operativos y de interacción.
- Contribuir al crecimiento personal de cada uno de los integrantes de la División, mediante una reflexión profunda sobre sus actitudes con los demás.
- Provocar un acercamiento entre los miembros del grupo en donde el principal interés fue el que se sintieran tomados en cuenta como personas dentro de la organización, fomentando así el arraigo y la permanencia.

Al desarrollar el trabajo se presentaron las siguientes limitaciones:

- Los constantes cambios en el entorno provocan inestabilidad en el grupo.
- Existen problemas que no se pueden resolver, ya que son situaciones que se presentan a nivel organizacional, no divisional. Esta problemática no se encuentra en manos del Titular ni del grupo, resolverlas.
- La apertura se dió en el grupo hasta el momento de la intervención, por lo cual el proceso de sensibilización debe de manejarse profundamente desde la aplicación de las herramientas.
- El tiempo en este tipo de intervenciones siempre es una limitante, ya que no se pueden analizar todas las situaciones que afectan al grupo, por lo que unicamente se seleccionan las más importantes.

- Una limitante importante para el Area de Desarrollo Organizacional, es que los resultados que se obtienen de todo el proceso no son observables en un corto plazo, ya que lo que se busca es un cambio de actitud en las personas que integran el grupo.
- El cambio de actitud fue observable en el grupo las dos semanas posteriores al programa, pero conforme pasa el tiempo vuelven a aparecer algunas actitudes negativas por parte de algunas personas, por lo que es muy importante el seguimiento no sólo por parte del Consultor, sino principalmente del Titular.

3.2 APARATO CRITICO

EL Diagnóstico Organizacional generalmente se lleva a cabo para detectar problemas que afectan los procesos operativos y por lo tanto impiden el logro de objetivos organizacionales.

Generalmente el origen de los problemas de índole operativo, son las relaciones interpersonales, por lo cual no se pueden analizar separadamente.

Al llevar a cabo un Diagnóstico, hay que considerar como punto medular a la persona, ya que es quien lleva a cabo los procesos operativos y de su bienestar depende el que se alcancen las metas organizacionales.

El formar parte de un Area de Desarrollo Organizacional en una Institución, es una experiencia muy enriquecedora, el campo de trabajo es muy profundo y amplio, ya que permite apoyar a la organización en los aspectos más finos referentes al desarrollo de las personas que la integran.

Los resultados que se obtienen de un proceso de Diagnóstico Organizacional, generalmente son muy buenos y la forma de valorarlos es a través del seguimiento que se le dé a dicho proceso y del contacto cercano que se tenga con el cliente.

El caso del Diagnóstico que se llevó a cabo en el Area de Información y Análisis Financiero, ha sido una experiencia muy gratificante, de la cual se ha podido observar una maduración de todo el equipo, en el que la voluntad de unión, el espíritu de servicio y el interés por aprender, ya son parte de las características que los identifican.

El reconocimiento que se recibió por parte del cliente, fue muy bueno, ya que ha comunicado a otras Areas el profesionalismo del trabajo de Desarrollo Organizacional, lo cual nos ha llevado a tener más clientes; pero la satisfacción más grande que puede tener un consultor es a nivel personal, cuando se observa un cambio positivo de actitud en las personas que se ve reflejado en los detalles cotidianos de su trabajo y en la credibilidad de que las cosas pueden mejorar.

La elaboración del presente trabajo ha contribuido a revalorar mi actividad como pedagogo en el campo empresarial, contribuyendo a la formación integral de las personas que conforman la Institución.

BIBLIOGRAFIA

BASICA

BURKE, W. Warner, Desarrollo Organizacional, México, D.F., Editorial SITESA, 1988., 197p.

MARGULIES, Newton, et al., Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología, México, D.F., Editorial Diana, 1993., 795 p.

DYER, William G., Formación de Equipos, México, D.F., Editorial SITESA., 1988., 186p.

FARIA MELLO, Fernando A., Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, México, D.F., Editorial Limusa., 1994., 183 p.

STEWART, Jim, Gerencia para el Cambio, Planeación Entrenamiento y Desarrollo, Bogotá, Colombia, Editorial LEGIS, 1992., 250 p.

COMPLEMENTARIA

GARCIA HOZ, Victor, Principios de Pedagogía Sistemática, Madrid, España., Ediciones RIALP., 1960, 694 p.

CHAVARRIA OLARTE M., et al., Orientaciones para la Elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía, México, D.F., Editorial Trillas., 1993., 115 p.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

NERICI, Imideo, Hacia una Didáctica General Dinámica, Editorial Kapelusz., Buenos aires, 1973., 1973., 519 p.

GARCIA HOZ, Victor, Pedagogía Visible y Educación Invisible, Ediciones RIALP., Madrid, España., 1987., 216 p.

FERRER PEREZ, Luis., Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas., Mexico, D.F., 1986., 204 p.

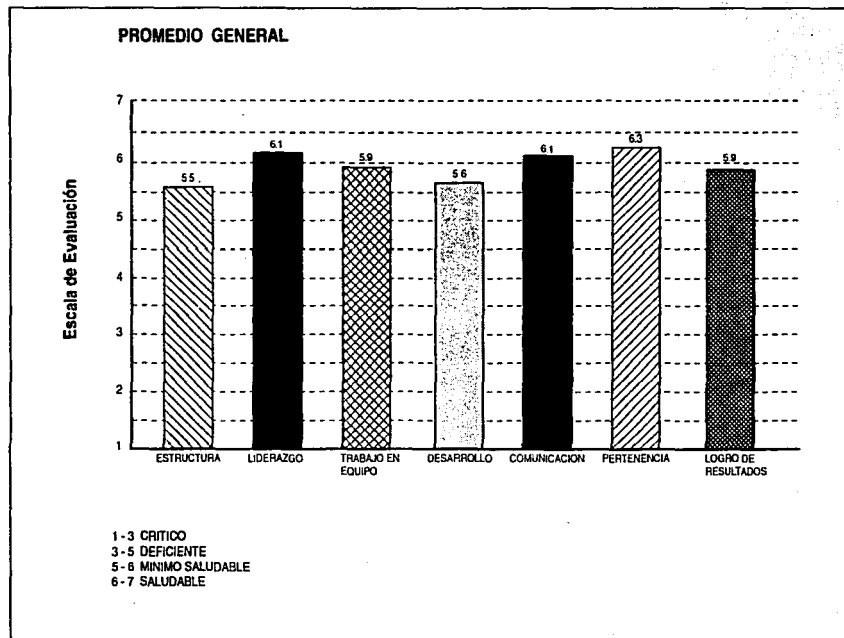
BANCO NACIONAL DE MEXICO, Inducción a Banco Nacional de México, México, D.F., 1990.

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

ANEXO 1

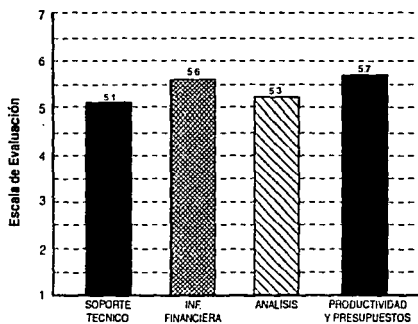
RESULTADOS DE DIAGNOSTICO



RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

ESTRUCTURA

PROMEDIO POR GERENCIA : 5.4



1 - 3 CRITICO
3 - 5 DEFICIENTE
5 - 6 MINIMO SALUDABLE
6 - 7 SALUDABLE

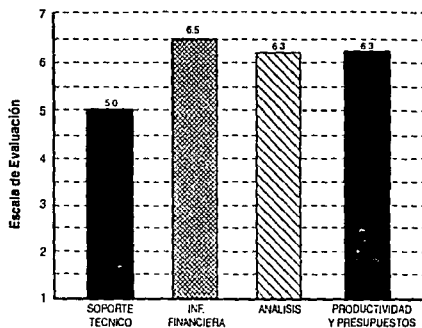
INTERPRETACION CUALITATIVA

- El personal conoce la Misión de la Organización, sin embargo los objetivos departamentales los desconocen o los conocen superficialmente.
- No existe una distribución adecuada de las funciones.
- Existen cargas de trabajo en los Departamentos de Soporte Técnico y Análisis Financiero.
- Alto grado del conocimiento del propio puesto, más no de su repercusión interdepartamental.

RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

LIDERAZGO

PROMEDIO POR GERENCIA : 6.0



1-3 CRÍTICO
3-5 DEFICIENTE
5-6 MÍNIMO SALUDABLE
6-7 SALUDABLE

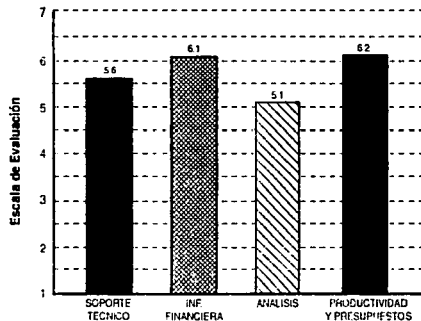
INTERPRETACION CUALITATIVA

- Falta de reconocimiento y credibilidad en el liderazgo del Gerente de Soporte Técnico.
- Se percibe un distanciamiento del titular con su grupo, lo que impide la apertura del mismo.
- Falta de claridad en la asignación de facultades de las Gerencias, lo que aparentemente limita la toma de decisiones.
- El estilo de liderazgo del Gerente de Información Financiera, influye positivamente en el grupo.
- Existe una buena relación de ayuda entre Gerentes y sus grupos.

RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

TRABAJO EN EQUIPO

PROMEDIO POR GERENCIA : 5.7



1-3 CRITICO
3-5 DEFICIENTE
5-6 MINIMO SALUDABLE
6-7 SALUDABLE

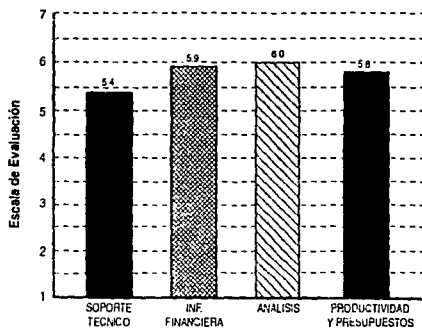
INTERPRETACION CUALITATIVA

- Se presta más apoyo en función a amistad que a su incidencia en los resultados departamentales.
- El trabajo no es en función al cumplimiento de los objetivos del Depto., sino personales.
- La competencia que existe entre los grupos de trabajo es poco sana.

RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

DESARROLLO

PROMEDIO POR GERENCIA : 5.7



1-3 CRITICO
3-5 DEFICIENTE
5-6 MÍNIMO SALUDABLE
6-7 SALUDABLE

INTERPRETACION CUALITATIVA

- Falta de involucración de los Gerentes en el desarrollo de su personal.

- Los planes y programas de Capacitación, están orientados al nivel Gerencial.

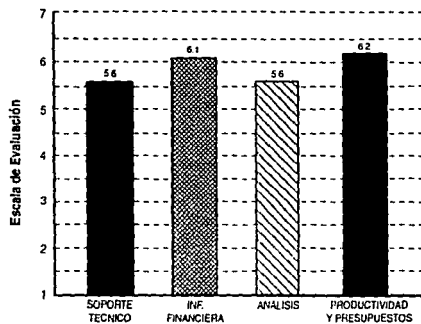
- Existe una planeación continua de tareas que permite que la gente se fije metas y las desarrolle constantemente.

- La gente no tiene bien definido a que puesto puede ascender cuando logra el dominio de sus funciones.

RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

COMUNICACION

PROMEDIO POR GERENCIA : 5.8



1-3 CRITICO
3-5 DEFICIENTE
5-6 MINIMO SALUDABLE
6-7 SALUDABLE

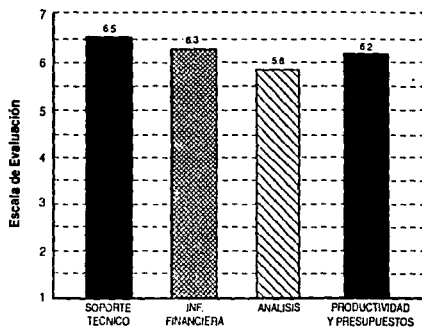
INTERPRETACION CUALITATIVA

- No existe una comunicación abierta de parte del grupo hacia el titular y viceversa.
- El personal del área teme a expresar sus ideas.
- No existe un manejo adecuado de la comunicación informal, lo que provoca que existen problemas de clima laboral.

RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

PERTENENCIA

PROMEDIO POR GERENCIA : 6.2



1 - 3 CRITICO
3 - 5 DEFICIENTE
5 - 6 MINIMO SALUDABLE
6 - 7 SALUDABLE

INTERPRETACION CUALITATIVA

- Ambito de mas alto puntaje en el Diagnóstico.

- Se sienten orgullosos de pertenecer a la Organización.

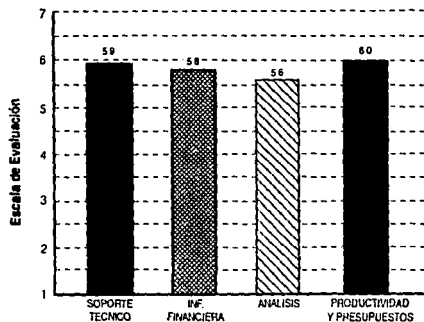
- Existe identificación y satisfacción de los empleados en cuanto a las actividades que desarrollan.

- Los Gerentes procuran ser un buen ejemplo ante su personal en aspectos como: puntualidad, compañerismo, actitud de servicio.

RESULTADOS DE DIAGNOSTICO

LOGRO DE RESULTADOS

PROMEDIO POR GERENCIA : 5.8



1 - 3 CRITICO
3 - 5 DEFICIENTE
5 - 6 MINIMO SALUDABLE
6 - 7 SALUDABLE

INTERPRETACION CUALITATIVA

- Se percibe en el grupo una tendencia a encontrar errores y no soluciones.
- No se da un reconocimiento continuo al personal, en cuanto a su trabajo, por parte de sus Gerentes.
- Los resultados individuales son considerados como éxitos para el logro de los objetivos de los departamentos.
- No se da una retroalimentación formal del desempeño de sus funciones.
- No existen incentivos económicos para el personal.

ANEXO 2

FORTALECIMIENTO DE EQUIPO

FECHA	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
	1. SESION INTRODUCTORIA	Conocer el propósito, características generales y actividades que se llevarán a cabo durante el programa, así como al grupo consultores y los roles que desempeñarán.	Expositiva	2 hrs.	Rotulolo Rotoproyector Acatates Carpeta	
	1.1 Bienvenida	El líder clarificará el propósito y expectativas del programa. Conocer al equipo de D.O. y los roles que desempeñarán los miembros durante el programa. Entregar a los participantes la carpeta y materiales que utilizarán en la Sesión Introdutoria	Expositiva Expositiva Participativa	10 mins. 25 mins. 5 mins.	Rotulolo "Fortalecimiento de Equipo" Rotulolo Carpetas con material Portada Agenda Propósito Premisas Básicas Alcances Limitaciones Roles Características Expectativas	
	1.2 Presentación de Agenda	Señalar las actividades que se llevarán a cabo durante el programa, enfatizando en los aspectos más importantes.	Expositiva	10 mins.	Rotulolo de Agenda Carpetas Agenda	
	1.3 Propósito y Características del Programa	Identificar cuál es la meta que se quiere alcanzar con el programa. Señalar cuáles son las características de un programa de esta naturaleza, con el fin de sensibilizar al grupo.	Expositiva Participativa	30 mins.	Acatates: Propósitos, premisas básicas, prácticas del programa, visión estratégica (o mismo en carpeta), Rotulolo Roles	
	1.4 Alcances y Limitaciones	Conocer que se puede lograr y que no durante el programa, para no crear falsas expectativas en los participantes.	Expositiva	20 mins.	Acatates Alcances y Limitaciones (o mismo en carpeta)	

FALLA DE ORIGEN

FORTALECIMIENTO DE EQUIPO

FECHA	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
	1.5 Expectativas del Consultor	Identificar que es lo que el consultor espera del grupo, para que se cumplan los objetivos del programa.	Expositiva	20 mins.	Acostalar: Expectativas del Consultor	
	II. PRACTICA GRUPAL I	Conocer las expectativas del grupo clarificando los lineamientos del programa a través de un contrato que involucre a las dos partes (consultores - grupo).	Participativa	2.30 hrs.		
	2.1 Técnica de Presentación de Participantes, Ejercicio de Conocencias.	Profundizar en el conocimiento de los integrantes del grupo.	Participativa	1.30 hrs. 3 mins. ind. 3 mins. pers.	Cartitas Sillas	
	2.2 Revisión de Expectativas y Compromisos	Identificar a través de una lectura las expectativas y compromisos del grupo.	Lectura: "Paradoja de Abilena" Análisis Individual Análisis Grupal Presentación de Rotafolio	10 mins. 5 mins. 15 mins. 5 mins. equipo	Lectura Hojas de Respuestas Lápices Rotafolio Pulmones	
	2.3 Contrato Psicológico	Establecer los lineamientos a seguir, durante el tiempo destinado al programa.	Participativa	20 mins.	Rotafolio Pulmones	
	III. PRACTICA GRUPAL II	Identificar la problemática existente en la División a través del trabajo en equipo.	Participativa	1.55 hrs.		
	3.1 Técnica de Análisis de Procesos y Formas de Interacción	Analizar las formas de interacción de los miembros del grupo.	"Prototipos Especiales" 3 equipos Diseño Presentación Decisión del Ganador	45 mins. 2 mins. eq. 4 mins.	Hoja de Instrucciones Punt Resistor Cauterinas Pinturas de Agua Percalinas Lápices Gomas Papelitos Tijeras Pulmones Clips Durex Flejes	

FALLA DE ORIGEN

FORTALECIMIENTO DE EQUIPO

FECHA	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
	3.2 Lectura Guiada	Conocer las características de un equipo efectivo de trabajo.	Participativa Lectura: Grupos Efectivos de Trabajo	25 mins.	Hojas de Lectura	
	3.3 Retroalimentación	Relacionar su situación con las características de un equipo efectivo de trabajo.	Participativa Autoevaluación Exposición de comentarios.	30 mins.	Rotafolio Plumones	
	IV PRACTICA GRUPAL III	Relacionar los resultados del prediagnóstico con las Barreras Organizacionales, a fin de conocer a fondo la problemática divisional.	Participativa y Expositiva	2.15 hrs.		
	4.1 Barreras Organizacionales	Diferenciar las barreras organizacionales, a fin de eliminar su existencia en el equipo de trabajo.	Expositiva y Participativa Exponer las Barreras Lectura: Cómo matar las ideas	30 mins.	Rotafolio "Cómo matar las ideas"	
	4.2 Revisión de Resultados de Prediagnóstico	Identificar la problemática de la División a través del resultado del cuestionario y las entrevistas.	Expositiva y Participativa	30 mins.	Acetatos: Gráficas y problemática Hoja de problemática para el grupo	
	4.3 Representación	Ejemplificar las barreras organizacionales.	Participativa Dramatización por parejas	1.15 mins. 15 mins. 5 mins. por par	Barreras para sorteo	

FALLA DE ORIGEN

FORTALECIMIENTO DE EQUIPO

FECHA	TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
	V. PRACTIVA GRUPAL IV	Clarificar los obstáculos a fin de proponer alternativas de solución y compromisos de la División.	Participativa	5.45 hrs.		
	5.1 Análisis y clasificación de obstáculos de la División.	Analizar los obstáculos de la División a fin de determinar posibles soluciones.	Participativa Análisis Individual Análisis grupal por niveles Presentación de resultados	15 mins. 1.45 hrs. 1.30 hrs.	Rotafolio Marcadores Hoja de Análisis	
	5.2 Formulación de compromisos del líder	Establecer compromisos de solución a los problemas que atañen directamente al Titular.	Clasificación a preguntas B)	30 mins.	Rotafolio Marcadores	
	5.3 Elección de obstáculos susceptibles de convertirse en proyectos de cambio.	Analizar los obstáculos a fin de priorizarlos y convertirlos en proyectos de cambio.	Trabajo en Equipo por niveles	30 mins.	Rotafolio Marcadores	
	5.4 Determinación de Proyectos	Elaborar el proyecto de cambio estableciendo actividades y objetivos del mismo.	Elección de obstáculos como proyecto de cambio que incluye: objetivos, plan de trabajo y responsables. Presentación al Grupo	1.15 hrs. 45 mins. 30 mins.	Acatillo Rotafolio Plumones de Acatillo	
	5.5 Redes de Apoyo	Fortalecer la unión del grupo. Solucionar problemas personales y laborales.	Binas a escoger (Que le pido, que le doy) Participativa	30 mins.		

FALLA DE ORIGEN