aac7295

TESIS
RI991
G8

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

A PARTIR DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL, SEGUIMIENTO DE UN PROCESO DE CONSECUCION DE OBJETIVOS A TRAVES DE LA APLICACION DE UN MODELO TEORICO. (ESTUDIO DE UN CASO)

Tutor:
Lic. María Eugenia Parra

GUANIPA REYES, María Eugenia

RODRIGUEZ TORTORELLA, Roselby

Caracas, Octubre 1.991

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION 7

CAPITULO I.- ORIENTACION GENERAL DE LAS PROPOSICIONES Y TEORIAS ORGANIZACIONALES. 12

A. Las Organizaciones. 12

B. El Hombre en la Organización. 17

1. El Comportamiento Humano en la Organización. 20

2. Adaptación del Hombre a la Organización. 22

C. El Cambio Organizacional. 27

D. Modelo de Cambio Organizacional de Richard Beckhard y Reuben T. Harris. 38

1. Administración del Cambio Complejo. 39

2. El Sistema de Demandas. Fuerzas en el Ambiente. 41

3. Proceso de Cambio. 42

3.1. Definición del Estado Futuro. 44

3.2. Evaluación del Presente. 46

3.3. Administración de la Transición. 48

3.4. Planeación y Estrategias para obtener el compromiso. 52

4. El arte de administrar el cambio. 55

CAPITULO II.- RESEÑA HISTORICA. 57

A. Banco Internacional. 57

B. Departamento de Inspección. 59

C. El Area de Filiales. 60

PAGINA

CAPITULO III.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 64

A. Objetivos de la Investigación. 64

1. Objetivo General. 69

2. Objetivos Específicos. 69

CAPITULO IV.- ASPECTOS METODOLOGICOS. 71

A. Diseño de Investigación. 71

1. Diseño Exploratorio. 71

2. Diseño Descriptivo. 72

B. Fuentes de Recolección de Información. 73

C. Técnicas de Recolección de Información. 74

1. Cuestionario. 74

2. Entrevista. 75

D. Definición y Operacionalización de Variables. 76

E. Población y Muestra. 78

F. Procesamiento de la Información. 79

CAPITULO V.- A PARTIR DE UN CAMBIO, SEGUIMIENTO DE UN PROCESO DE CONSECUCION DE OBJETIVOS MEDIANTE LA APLICACION DE UN MODELO TEORICO. 82

A. Un Cambio Inicial. 82

B. Siguiendo el Modelo. 87

CAPITULO VI.- ANALISIS Y EVALUACION DEL PROCESO. 118

CAPITULO VII.- CONCLUSION Y RECOMENDACIONES. 129

- BIBLIOGRAFIA.
- ANEXOS.
- GLOSARIO DE TERMINOS.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En las organizaciones contemporáneas ocurren con bastante frecuencia cambios de un modo bastante acelerado, los cuales en muchos casos, tienen importantes consecuencias, negativas y positivas, tanto para las personas como para la propia organización y el medio social en que se ubican.

Los seres humanos se deben adaptar continuamente a diversas situaciones, de modo tal de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio interno que les permita desenvolverse de una manera normal en el medio organizacional al que pertenecen. De igual modo toda organización esta condicionada y debe responder y adaptarse a una situación para asi lograr sus fines y objetivos. La necesidad de adaptación de una organización puede tener su origen en cambios de diversa indole.

Basados en premisas teóricas y resultados de investigaciones de autores modernos, los directivos implantan sistemas y programas para la direccion y guia del personal con el propósito de obtener y mantener el mejor grupo de personas en la nómina de la empresa que hipotéticamente logrará las metas previstas.

El interés de este estudio fue encontrar un camino para la formulación práctica de un proceso que condujera a la consecución de objetivos y metas, establecidos como consecuencia de un cambio ocurrido en una área específica de la organización.

Por lo antes expuesto presentamos un modelo teórico con una serie de fases establecidas sistemáticamente, que nos permitirá realizar el seguimiento de un proceso de obtención de objetivos y metas originado a raíz de un cambio inicial, adaptando dicho modelo a nuestro interés investigativo.

En este sentido puede delimitarse como razón de nuestro estudio el seguimiento sistemático del fenómeno descrito.

Para llevar a cabo nuestro estudio era necesario estructurar a partir de la amplia gama de posibilidades metodológicas, un <u>diseño del método</u> que permitiera acercarnos a la realidad, obtener datos, analizarlos y lograr resultados que respondieran a las expectativas. Las alternativas elegidas se ubican en los llamados estudios exploratorios y descriptivos. Fue necesario a partir del problema formulado, encontrar una <u>unidad de investigación</u> que cumpliera con ciertas condiciones de uniformidad en algunos de los componentes organizacionales. Con estos puntos una vez cubiertos, realizamos un estudio preliminar de descripción de la empresa y del grupo objeto de la investigación.

La información recogida en todos los pasos enunciados fue sistemáticamente organizada y a partir de ella pudimos: elegir el instrumento de recolección de datos y diseñar el cuestionario, establecer el tratamiento analítico que le aplicaríamos a los datos obtenidos y por último, preparar un proceso que ofreciera los resultados tanto al problema como al profesional de contar con un modelo teórico adaptado a un proceso de logro de objetivos y metas.

Finalmente el trabajo de memoria de grado contenido en este volumen, lo encontrará el lector organizado de la siguiente manera:

Capítulo I: Desarrolla en su contenido la base teórica y conceptual de un conjunto de aspectos referidos tanto al cambio organizacional, como al modelo teórico a utilizar a fin de conformar un marco teórico.

Capítulo II: Contentivo de una breve reseña histórica de la entidad financiera en la que se realiza el estudio, así como los ámbitos específicos en donde se realiza la investigación.

Capítulo III: Expone la delimitación temática que es objeto de nuestro estudio para expresar el planteamiento del problema.

Capítulo IV: Se refiere al planteamiento de las pautas elegidas para llevar a cabo la investigación en cuanto a

aspectos metodológicos.

Capítulo V: Se refiere al proceso de poner en práctica los pasos del modelo teórico para la consecución de ciertos objetivos y metas planteados. Cuenta con una serie de ilustraciones para aclarar algunos de los asuntos tratados.

Capítulo VI: Aporta una visión explicativa de los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo a través del análisis y evaluación de las fases del mismo.

Capítulo VII: Expresa una síntesis final del producto de la investigación realizada, así como las recomendaciones finales del estudio.

Bibliografía y Anexos.

CAPITULO I

ORIENTACION GENERAL DE LAS PROPOSICIONES Y TEORIAS ORGANIZACIONALES

CAPITULO I
ORIENTACION GENERAL DE LAS PROPOSICIONES Y TEORIAS ORGANIZACIONALES

A. Las Organizaciones.

Para que se pueda comprender adecuadamente ciertos fenómenos que se dan en el ámbito organizacional es necesario hacer un esbozo sobre la evolución y comportamiento de las organizaciones a través del tiempo.

Dentro de la historia contemporánea una serie de cambios de orden económico, político, tecnológico, etc., impulsaron al contínuo crecimiento y transformación de las organizaciones, las cuales, conformadas por personas y recursos materiales, han sabido en su mayoría adaptarse y desarrollarse para alcanzar sus fines específicos, en un medio que ejerce una influencia constante en las mismas.

Una organización posee una serie de funciones que implican tareas definidas y una división del trabajo que ayudará a alcanzar el fin hacia el cual tienden sus miembros, y hacia el cual tiende la organización como un todo. El grado de cooperación de los miembros con sus motivos y fines particulares variará según el tipo de organización y el grado de identificación con la misma, hallándose ambas

situaciones influídas por la estructura general de dicha organización.

Se han planteado a lo largo de la historia diversos puntos de vista en cuanto a la organización se refiere, desde la Teoría Clásica, pasando por la Teoría Humanística hasta la Teoría de Sistemas. La teoría clásica por su parte está basada en una organización racional del trabajo en el cual la división del mismo es fundamental. Se plantea que "cuanto más fragmentado sea un trabajo, tanto más especializado y, en consecuencia más capaz será el operario de realizar su trabajo específico, así se resolverá eficientemente toda la producción y, por tanto, mejores salarios del personal y mayor lucro de la empresa" (1).

Se enfatiza mucho en la organización formal de la empresa con su conjunto de normas y reglamentos, con la división del trabajo, con los niveles jerárquicos, la especialización, etc., todo esto en función de producir bienes o servicios y alcanzar la máxima eficiencia posible.

Con el pasar del tiempo la reacción contra la deshumanización del trabajador, contra los métodos rigurosos de trabajo, se hizo presente. Se planteó una concepción diferente del hombre, en donde se afirmaba que los seres humanos

---

(1) Amitai Etzioni, en: Idalberto Chavienato. Introducción a la Teoría General de Administración, México, Ed. Calypso, 1986, pag. 50.

no son entidades aisladas que deben solo ajustarse al medio, se reconoce que el hombre posee necesidades fundamentales que lo llevan a determinado comportamiento. Era necesario ver al hombre como un factor determinante en la producción y no como un recurso mas. Asi lo propone la Teoria Humanistica, según sus seguidores un buen enfoque de las relaciones humanas crearía una armonía organizacional, una mayor satisfacción en el empleado y una mayor eficiencia operacional.

A partir de este momento la situación del hombre como trabajador fue tomada en cuenta por los autores, surgen estudios sobre dinámicas de grupo, liderazgo, relación entre superiores y subordinados, la organización informal, etc. Se profundizó en estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre concuerdan con los objetivos organizacionales, llevando a los participantes de la organización a un comportamiento alienado que puede retardar o impedir que se alcancen los objetivos de la organización.

Es entonces cuando se plantea la Administración por Objetivos que es un método de planeación y control en el cual para obtener cortos resultados en la organización es necesario que los gerentes, superiores y subordinados definan áreas de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y se utilizan a su vez esas medidas como guias

para la mejor operación del sector y para la evaluación de los resultados alcanzados en comparación con los resultados esperados.

Al considerarse la empresa como un sistema de relaciones culturales, con la existencia tanto de una organización formal, como de una organización informal, se observa que la misma está sujeta a una presión externa por parte del medio ambiente cultural, la empresa es considerada como parte integrante de un sistema más amplio.

"Las teorías tradicionales de la organización han propendido por el enfoque de las relaciones humanas como un sistema cerrado. Esa tendencia nos ha llevado a dejar al margen los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional en cuanto al ambiente. También nos llevó a una superconcentración en los principios de funcionamiento organizacional interno, con la consiguiente falla en el desarrollo y comprensión de los procesos de retroinformación (feedback) que son esenciales para la supervivencia" (2).

Es entonces cuando la organización es vista como un sistema complejo ya que el medio ambiente en el cual se encuentra inmersa es inestable. La inestabilidad es causada por factores como la expansión del mercado, el desarrollo

---

(2) Daniel Katz y Robert Khan, en Idalberto Chavienato, Op. Cit., pág. 498.

tecnológico, los cambios sociales y económicos que presionan constantemente para que la organización cambie, se adapte y crezca y así cumplir con las exigencias del mercado.

Al ser la organización un sistema abierto, se presentan insumos (inputs) en forma de personas, materiales, dinero, y en fuerzas políticas, económicas y sociales, los cuales son transformados en (outputs) en forma de productos, servicios, etc., para mantenerse en el medio; es por esta situación que la organización debe ser flexible, permeable y receptiva a las nuevas posiciones que se presentan fuera de ésta y que de una u otra manera puedan influir en su desempeño.

Siendo la organización un sistema abierto puede cambiar en su misión, en su cultura, en su estrategia, etc. El cambio organizacional se plantea entonces como un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento, las cuales se compenetran íntimamente y de acuerdo a una buena estrategia de cambio en estos factores, se podrán obtener los mejores resultados tanto para la empresa en sí como para todos sus componentes.

B. El Hombre en la Organización.

De los cuatro factores que interactúan en el cambio organizacional, la tarea, la estructura, la tecnología y las personas, el factor humano ocupa nuestra atención, ya que esta investigación tiene que ver con el comportamiento y reacción de las personas. Por ello en esta parte nos referiremos a la conducta individual referida al cambio y al papel del hombre en la organización como parte esencial en un proceso de consecución de objetivos y metas.

Se presentan algunas concepciones de la variable humana en la organización, definiciones de procesos de interacción a la vez que se identifican las actitudes de las personas hacia el cambio en la organización y los procesos que ocurren a nivel individual ante el cambio y ante la obtención de fines.

Todo cambio organizacional implica una alteración importante en los patrones conductuales de una gran parte de los individuos que constituyen una organización.

No se puede olvidar la importancia del contexto social, físico, económico, etc., cuando se intentan promover e implementar cambios organizacionales. Por ello, es conveniente conocer los procesos del comportamiento humano que entran en juego cuando se implementa un cambio organizacional y estar conscientes de la necesidad de tomarlos en cuenta en su

planificación.

De cualquier modo, al punto al que quiere llegarse es que todas las personas que trabajan para cambiar lo establecido deben tener, por lo menos, alguna perspectiva teórica que guíe su trabajo, es decir, quienquiera que intente cambiar una organización, antes de emprender una acción cualquiera, debe empezar por tener ideas claras sobre el papel del hombre como componente fundamental de una organización, entre otras cosas.

La comprensión del papel del hombre en la organización no será correcta si no se cuenta con cierto conocimiento acerca de las organizaciones, cuyo concepto exacto resulta un poco complejo de delimitar por la variedad de concepciones que existen sobre el tema.

Según Barnard (3), las organizaciones están concebidas como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo, las organizaciones existen para cumplir objetivos que los individuos

---

(3) Chester Barnard, en Idalberto Chavienato. Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1988. Pág. 7.

aisladamente no pueden alcanzar (4).

La variable humana (personas) en la organización es de especial importancia en nuestra investigación, ya que el estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones.

En la realización de cualquier estudio relacionado con el fenómeno Cambio Organizacional y con un proceso de consecución de objetivos no deben ignorarse los procesos humanos que están en función a la hora de elaborar un diagnóstico. La red de posiciones y funciones que definen la estructura organizacional formal está ocupada por personas, y cada persona, en diversos grados, pone su propia personalidad en la realización de la tarea. Todo el que cumple una función tiene no sólo un estilo determinado para realizar su trabajo, sino también tiene una forma específica de relacionarse con otras personas de la organización. "Estos procesos de relación con los demás tienen influencia decisiva en los resultados, por lo que deben convertirse, ellos mismos, en objeto de diagnóstico e intervención para que se pueda esperar algún mejoramiento de la organización" (5).

---

(4) Véase J. Eugene Haas y Thomas E. Drabek, Complex Organizations: A Sociological Perspective. New York: McMillan, 1973.

(5) Shein, Edgar H. Consultoría de Procesos. Addison. Wesley Iberoamericana. México, 1990. pag. 15.

No se pretende hacer un estudio exhaustivo de procesos interpersonales, de grupo y organizaciones; pero es necesario hacer referencia a aquellos procesos más importantes que captan nuestra atención a la hora de elaborar un diagnostico.

1. El Comportamiento Humano en la Organización.

Existen variedad de teorías que tratan de explicar el comportamiento humano en las organizaciones de acuerdo a ciertas suposiciones básicas para la comprensión del mismo.

Los experimentos de Hawthorne (6) son los precursores del movimiento que estudia el Comportamiento Organizacional en el mundo contemporáneo. Estos estudios constituyeron e influyeron en los estudios posteriores, acerca del comportamiento del hombre en el trabajo.

De acuerdo con los aportes fundamentales de la Psicología Social, sabemos que la conducta o comportamiento de la persona, afecta, de una u otra forma, a la conducta de los demás, y viceversa. Este concepto es básico para comprender los fenómenos que ocurren en una organización, ya que ella es, en efecto, un agrupamiento de personas. Es así como entran en juego en este proceso las actitudes de cada uno,

---

(6) Véase, Mayo Elton. Problemas Humanos de una Civilización Industrial. Edit. Nueva Visión. Buenos Aires, 1972.

sus formas de percibirse, las maneras de trabajar, y de comportarse en pequeños grupos, el surgimiento de unos como líderes en ciertos grupos, la forma de comunicación, etc.

Así en los programas o procesos que implica alcanzar fines y realizar ciertos cambios, es necesario considerar el comportamiento, y especialmente de las personas, las cuales forman parte inextricable de los sistemas formales e informales, que ocurren como procesos intra e interpersonales.

En la época actual se investigan numerosos problemas de tipo organizacional que van desde el impacto de la participación sobre la motivación hasta la descripción, comprensión, predicción y control del comportamiento de las personas en un ambiente organizacional.

En estas investigaciones se ha comprobado que las dificultades que produce la incorporación de nuevas tecnologías o nuevos procedimientos en las empresas u organizaciones, y la lucha por apoderarse de nuevos mercados o por ampliar el número de clientes no presenta tantos obstáculos como los que plantean los seres humanos en sus ambientes de trabajo con sus complejidades, sus variadas demandas de crecimiento y de mejores condiciones de trabajo y sus constantes cambios de carácter.

En la actualidad al hombre se le debe considerar más como un colaborador inteligente y eficaz, que un subordinado

que sólo recibe órdenes para su cumplimiento, como era la creencia del Administrador tradicional.

Los experimentos de Hawthorne (7), hoy clásicos, son una excelente ilustración de cómo la tarea científica culmina a menudo con hallazgos completamente inesperados para los investigadores, con base en estos hallazgos, se inició un amplio movimiento en búsqueda de una mayor comprensión acerca del comportamiento humano en las organizaciones y su influencia en la eficiencia. Este movimiento se ha fortalecido y ha dado origen a lo que hoy se conoce como el estudio del comportamiento organizacional, sin cuyo conocimiento se hace muy difícil emprender cualquier tipo de transformación en la organización sin arriesgarse a fracasar en los resultados.

2. <u>Adaptación del Hombre a la Organización.</u>

La gerencia debe incluir, entre los aspectos a considerar el preocuparse porque las personas se adapten a la tarea y a la organización, más aún cuando se trata de implementar nuevas formas de realizar el trabajo, o nuevas estructuras organizacionales que requieran no sólo de la aceptación por parte de los miembros de la organización sino de su adaptación.

---

(7) Véase, Mayo, Elton. <u>Op. cit</u>.

La problemática de integración entre el individuo y la organización no es nueva. Muchos autores trataron este asunto, dando como resultado la convicción de que existen intereses antagónicos entre el trabajador y la organización y la necesidad de una armonía industrial basada en una mentalidad enfocada hacia las relaciones humanas.

"Weber diseñó la hipótesis de que las organizaciones pudieran destruir la personalidad individual con el surgimiento de una estricticidad deshumanizante. Mayo y Roethlisberger hicieron extensos análisis del impacto causado por la organización industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Poco a poco el enfoque clásico (centralizado en la tarea y en el método), fue dando lugar al enfoque humanístico (centralizado en el hombre, en el grupo social). El énfasis dado a la técnica y a la tecnología cedió lugar al énfasis en las relaciones humanas alrededor de la década de los treinta; desde entonces, se vio la existencia del conflicto industrial" (8).

La relación entre individuo y organización no siempre es una relación cooperativa y satisfactoria. Muchas veces es una relación conflictiva. Mientras los individuos buscan sus satisfacciones personales (salario, placer, confort, etc.), las organizaciones del mismo modo tienen necesidades (capi-

---

(8) Weber, Max, En: Chavienato Idalberto, Op. Cit., pág. 93.

tal, edificios, equipos, potencial humano, etc.). Se da entonces una interdependencia de necesidades del individuo y de la organización, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están inseparablemente entrelazados.

Las personas son el elemento núcleo esencial en las organizaciones. Los humanos pueden trabajar conscientemente hacia sus objetivos individuales. Pueden no siempre estar conscientes de cuáles son sus objetivos, pero son capaces de estar conscientes de ellos, y cuando se unen con otras personas en una organización, lo han hecho por sus propósitos individuales. Cuando las personas interactúan en forma estructurada, existe una organización (9).

Es de crucial importancia tomar en cuenta los objetivos personales en las organizaciones porque la efectividad de la participación del individuo como miembro está directamente relacionada con su idea de cómo lo ayuda a él la organización para alcanzar sus propios objetivos (10).

Son los objetivos personales los que impulsan la actuación de los individuos. Cada miembro de una organización tiene dos conjuntos de conceptos sobre sí mismo y la organización:

---

(9) Hicks, Herbert G. The Management of Organizations. Nueva York, Mc Graw-Hill, 1976, pág. 23.

(10) Idem, pág. 28.

a) el concepto de sus objetivos que espera lograr participando en la organización;

b) su concepto de los objetivos de la organización, aunque no los concibe separadamente de manera consciente, realiza acciones para lograr algo positivo o para escapar de algo negativo y espera que ayudando a aquella se ayudará a sí mismo.

Todos los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre varias alternativas posibles. El gerente es responsable de ayudar a los miembros de la organización a integrar sus objetivos con los de la organización.

Para Barnard (11) el individuo necesita ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación) y ser eficiente (satisfacer las necesidades individuales mediante su participación), para sobrevivir dentro del sistema.

Para comprender las relaciones entre los motivos personales y los objetivos organizacionales algunos autores proponen sus modelos, entre los que se encuentra el modelo inducciones-contribuciones propuesto separadamente por Barnard y Simon.

---

(11) Barnard en: Chavienato, Op. cit, pág. 95.

Para Simon (12) los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales.

Todo esto permite vislumbrar una situación que puede ser muy complicada ya que cada uno de los participantes tiene motivos personales propios para dedicarse a la organización.

Resulta necesario entonces conocer la reciprocidad entre individuo y organización como factor importante para realizar estudios sobre posibles cambios y mucho más si de imponerlos se trata.

Para Levinson (13) este proceso de reciprocidad es considerado como una interacción psicológica entre el empleado y la organización, en el cual ésta última realiza ciertas cosas para y por el participante, y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y prestigio social; recíprocamente, el participante responde trabajando y desempeñando sus tareas. Toda esta relación es llamada por algunos psicólogos "contrato psicológico", el cual se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo por ser realizado y la recompensa por recibirse.

---

(12) Simon Herbert A. en Chavienato, Op. cit, pág. 96.

(13) Levinson Harry en Chavienato, Op. cit, pág. 98.

C. El Cambio Organizacional.

A continuación se presenta un resumen de las diversas concepciones que nos interesan acerca de la definición de cambio organizacional, a la vez que se identifican los factores que interactúan en dichos procesos. Se destaca el impacto del cambio acelerado en la sociedad, en la estructura y el el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas y futuras.

Se presentan algunas definiciones sobre el proceso de cambio organizacional, con base a las cuales se intentan identificar los elementos básicos de dicho proceso. Igualmente, se analizan diversos aspectos de las organizaciones que afectan los procesos que implican, tanto cambio como consecución de objetivos y su planificación, tales como la tecnología, las tareas, su estructura misma y el comportamiento de las personas.

El cambio, hoy día concebido como una práctica administrativa cotidiana, ha sido durante las últimas tres décadas y media, tanto una plaga como una oportunidad para las organizaciones. Quienes lo consideraron algo que había que soportar, se han atrofiado y han muerto. Aquellos que lo acogieron, lo utilizaron, crecieron con él, lo integraron y lo aceleraron, en general, han prosperado (14).

---

(14) Porras, Jerry I. Análisis de FLujos. Addison-Wesley Iberoamericana. México, 1988.

Todos sabemos que las organizaciones deben cambiar para sobrevivir, pero la cuestión fundamental que enfrentan los gerentes hoy día es:" ¿Cómo?; ¿Qué debe hacerse en un ambiente siempre cambiante?; ¿Cuáles son los aspectos específicos que se deben cambiar?; etc.

En las organizaciones contemporáneas ocurren con bastante frecuencia cambios de un modo bastante acelerado, los cuales, en muchos casos, tienen importantes consecuencias negatigas y positivas, tanto para las personas como para las propias organizaciones y el medio social en que se ubican. Es por ello que el tópico de estudio El Cambio Organizacional constituye un tema de interés esencial para el administrador.

Cada vez más, los administradores y gerentes se ven involucrados en la planificación de cambios y en la obtención de fines y metas en las organizaciones y para que esta labor sea exitosa, deben reconocerse los elementos del comportamiento humano que interactúan en la implementación de los programas de cambio y las estrategias más adecuadas que pueden utilizar.

En principio debe darse una visión del cambio organizacional visto en el contexto de la sociedad.

Existen diversas opiniones acerca de las organizaciones, hay quienes consideran que éstas estan cada vez más

despersonalizadas, es decir, que el individuo que entra allí sufre una pérdida de identidad y se ve obligado a convertirse en un Hombre-Organización, reduciéndose cada vez más su personalidad. Esta situación o punto de vista han hecho que mucha gente crea que casi no hay posibilidades de cambiar las cosas aunque se trate de organizaciones modernas lo cual origina sentimientos de apatía e impotencia (15).

Este enfoque es defendido por Skinner (16), quien opina que el entorno determina el comportamiento a través del condicionamiento operante.

Skinner propone una tecnología para el planeamiento de una cultura que pueda originar el control completo del comportamiento humano, asegurando que ello es necesario para que la especie humana continúe desarrollándose. Asimismo, plantea que esta continuidad de la evolución requiere más control y que ello constituye un problema organizacional de capital importancia. Termina señalando, que todavía no somos plenamente conscientes de lo que el hombre puede hacer con él mismo. Según este punto de vista, más bien pesimista, el mundo futuro estará despersonalizado; excepto una pequeña élite, los hombres se convertirán en autómatas esclavos de

---

(15) Universidad Nacional Abierta. Comportamiento Organizacional, (Administración y Contaduría), Caracas, UNA, 1981, pág. 315.

(16) Véase, Skinner, B.F. Beyond freedom and dignity. New York: Alfred A. Knopf, 1971.

un sistema dominado mediante las computadoras.

En oposición al punto de vista anterior se encuentran personas que, con una visión más optimista, predicen que las organizaciones del futuro abandonarán sus estructuras autoritarias y tradicionales para poder sobrevivir en un mondo rápidamente cambiante. Este enfoque se basa en la premisa de que la velocidad o ritmo de cambio, se está acelerando con rapidez y que las nuevas estructuras organizacionales sustituirán a las más tradicionales.

Defendiendo este punto de vista está Bennis (17), quien predice la decadencia de la burocracia y la aparición de sistemas flexibles, que se adaptarán mejor al acelerado proceso de cambio. Según Bennis (18), la burocracia se basa en alto grado, en la división del trabajo, una autoridad jerárquica detallada con reglas y procedimientos específicos que subrayan las relaciones impersonales y el uso de una competencia técnica como criterio fundamental para la selección y el ascenso. Por consiguiente, se obstaculiza el crecimiento y desarrollo personal, el adecuado tratamiento de los conflictos, los problemas imprevistos y los cambios rápidos.

---

(17) Véase Bennis W.G. Changing organizations: Essays on the Development and evolution of Human Organization. New York: Mc Graw-Hil, 1966.

(18) Idem.

Este autor (19) opina que las estructuras organizacionales del futuro serán muy distintas a las de hoy, y que el empleo de los grupos provisionales aumentará. Un ejemplo de éstos lo constituirá el equipo de los quirófanos, en los hospitales. De acuerdo con los principios burocráticos clásicos, este equipo no puede ser eficaz, ya que la autoridad no está centralizada. Con frecuencia, ni el cirujano, ni el anestesista, son empleados del hospital sino personas que han contratado sus servicios con el paciente. Sin embargo, el equipo funciona bien y ello no se debe a la existencia de unas reglas y una estructura burocrática sino a causa de las normas del equipo y la premura de la situación. Todos se concentran en el paciente, no en la estructura burocrática.

Puede decirse que el estado corporativo está comenzando a destruirse, por lo cual el individuo se negará a aceptar pasivamente el sistema y la sociedad como algo dado y se esforzará en lograr una mayor libertad personal.

La velocidad del cambio en todos los campos de la sociedad, aumentará rápidamente en los próximos decenios según las predicciones de Toffler (20). La expresión "choque de culturas" que se utiliza para describir el efecto sobre la aptitud del individuo para adaptarse mientras pasa de una

---

(19) Ibidem.

(20) Toffler, A. en UNA, Op. Cit., pág. 308.

cultura a otra. Toffler (21) la acuñará en la frase "el shock del futuro" para describir aquella dificultad de adecuación a los cambios causados por el transcurso del tiempo.

Estos fenómenos de cambio en la sociedad actual, constituyen el contexto en el cual debemos analizar el cambio en las organizaciones y los efectos que desencadena, ya que se debe recordar que éstas no pueden analizarse sin tomar en cuenta el medio ambiente en el cual se encuentran.

En lo que respecta a los diversos enfoques que existen sobre el estudio del cambio organizacional, tenemos lo siguiente.

Ya hemos visto que las organizaciones son sistemas complejos y que, como tales, en ellas interactúan numerosas variables, de las cuales nos referimos especialmente a cuatro de ellas, por su influencia en el proceso de cambio organizacional.

Ellas son: la tarea, la estructura, la tecnología y las personas.

- La tarea, constituye prácticamente la razón de ser de las organizaciones. Puede ser un producto, una manufactura, un servicio, etc. Se incluyen aquí también las labores secundarias que sirven de apoyo imprescindibles a las primeras.

---

(21) Ibidem.

- La estructura tiene que ver con las formas que establece la organización para el flujo de las comunicaciones y, en fin, todas las pautas que estima convenientes para su adecuado funcionamiento.

- La tecnología se hace un poco mas difícil de describir en forma conceptual, pero puede considerarse; comprende no sólo instrumentos técnicos materiales tales como computadoras o aparatos para el desempeño de actividades laborales, sino también a los mecanismos establecidos para la ejecución, por ejemplo, de labores gerenciales para efectuar el entrenamiento del personal, etc.

- Las personas, o actores del proceso de cambio, en el cual despliegan los diversos factores de comportamiento que ya hemos analizado.

Estas cuatro variables son interdependientes, de modo que un cambio en una de ellas provocará un cambio concomitante, a veces compensatorio en otras. En algunas ocasiones, se intentará cambiar una sola variable como un fin propiamente dicho, mientras que en otras constituirá un mecanismo para realizar algunos cambios en otros aspectos de la organización.

Los cambios pueden traducirse en variación en el número de personas, en sus habilidades, actitudes y actividades o

pueden tener efecto sobre la ejecución de la tarea e incluso en su definición. De igual modo, un proceso de consecución de objetivos puede implicar diversos aspectos organizacionales.

Un cambio estructural respecto a la descentralización hará que cambie la ejecución de ciertas tareas organizacionales, la tecnología que se emplee y la naturaleza, número, motivación y actitudes de las personas que la conforman.

Los esfuerzos por cambiar las organizaciones mediante el cambio de la estructura pueden agruparse en cuatro: (22)

1) El enfoque deductivo que realiza su análisis de las tareas, retrospectivamente, hasta las divisiones de trabajo o los sistemas de autoridad. Estos enfoques estructurales casi sismpre mediaban sus actividades yendo de las personas a la tarea y se mejoraba la ejecución de ésta aclarando y definiendo los trabajos de las personas. Sin embargo estos enfoques dejaban de lado todas las consideraciones acerca del comportamiento humano.

2) La idea de descentralización es un segundo enfoque, muy difundido del cambio estructural, afín al anterior y un poco más moderno y sutil, aunque también menos amplio. La idea de cambiar la organización descentralizando la centralización y que

(22) UNA, Op. Cit. pág. 312.

estructura, afecta la ejecución de las tareas, porque, en parte, afecta a las personas.

Se gana en flexibilidad, de modo que hay mayores posibilidades de variar la tecnología para adecuarla a las diferentes tareas de las distintas unidades descentralizadas. Ocurre lo mismo con las variaciones secundarias de la estructura y con las locales, en el empleo de las personas. Se puede considerar la descentralización, como un mecanismo para cambiar las organizaciones a un nivel de metas, proporcionándole un grado de autonomia local que permite realizar cambios adicionales. De este modo, dentro de ciertos límites las unidades descentralizadas pueden irse cambiando a sí mismas, empleando para ello cualquiera de las alternativas disponibles.

De los enfoques estructurales anteriormente descritos, el que más se adecúa al proceso que es objeto de nuestro estudio, es el segundo, cuya idea de descentralización es la que mejor describe lo que está sucediendo en el Departamento de Inspección de la Entidad Bancaria, en la cual se está ganando flexibilidad, se está proporcionando un grado de autonomia local (área de filiales) que permitirá realizar sucesivos cambios adicionales. El departamento es nuestra <u>unidad global</u>, mientras que el área de filiales del mismo será visto como la localidad que ha sido objeto de la descentralización y que podrá realizar sus propios cambios para

alcanzar los objetivos y metas que establezca como consecuencia de un cambio inicial.

Sobre esta idea de descentralización como uno de los enfoques estructurales utilizados para cambiar las organizaciones, es que se dio origen al cambio efectuado en la unidad de análisis que es objeto de nuestro estudio.

Existen otros esfuerzos por cambiar las organizaciones como son los basados en el cambio tecnológico.

"Desde la programación clásica de labores, hasta las ramas más sutiles de la medicina y análisis del trabajo de las décadas recientes, pasando por el manejo de lingotes de hierro, el taylorismo, ha constituido una fuerza significativa, dada su influencia sobre la realización de tareas en las organizaciones.

Al igual que los enfoques estructurales, la administración científica era en gran medida impersonal e incluso inhumana, pues al crear un especialista en planificación, le quitaban a quien realizaba el trabajo, la oportunidad de planear" (23).

Las innovaciones tecnológicas generan cambios visibles, y lo que más se critica en ellas es la falta de comprensión de que la aceptación de las ideas por parte del ser humano, es la verdadera productora de cambios y que, el principal

(23) UNA, Op. Cit. pág. 313.

obstáculo, está en la resistencia emocional de las personas.

Por último están los enfoques que hacen hincapié en las personas, los cuales intentan hacer cambiar el mundo organizacional mediante el cambio de conducta de los actores que participan en él.

Mientras los enfoques tecnológicos y estructurales tienden a enfocar la solución de problemas sin atender a los procesos que permiten generar y adoptar nuevas técnicas para resolver problemas, los que enfatizan la importancia del factor humano se plantean cuestiones como las siguientes ¿Cómo lograr que las personas hagan lo que deseamos? es por esto que se interesaron en investigar las relaciones entre quien realizaba el cambio y quien lo aceptaba, observando que cambiar sentimientos y actitudes era un prerrequisito para lograr cambios voluntarios en la conducta explicita.

Los modelos que enfatizan el factor humano, prestan gran parte de su atención a cuestiones tales como la presión, cohesión y conformidad del grupo.

Tal como era de esperarse, el rapido cambio que experimenta actualmente la sociedad afecta a la organización, exigiendo de los individuos y de esta última, un cierto grado de flexibilidad, así como el desarrollo de nuevos patrones de comportamiento que les permita desenvolverse adecuadamente y afrontar los nuevos problemas y situaciones.

D. Modelo de Cambio Organizacional de Beckhard, Richard y Harris, Reuben.

A continuación se presenta el modelo teórico que vamos a utilizar en el estudio de Cambio Organizacional. La teoría pertenece a los autores Richard Beckhard y Reuben Harris.

Richard Beckhard es el iniciador de enfoque sistemático a la planificación de cambio en organizaciones complejas. Hasta fechas recientes fue profesor adjunto de Administración en la Sloan School of Management del MIT. Ahora dirige su propia empresa de consultoría.

Reuben T. Harris es directivo de A. Center of Management Excellence y es autor de diversas publicaciones. Fue director asociado del departamento de Ciencias Administrativas de la Naval Postgraduate Scholl y fue profesor de la University of California en Beckeley y de la Sloan Scholl of Management del MIT.

Esta teoría a utilizar nos permite descifrar las razones que llevan a realizar un cambio, así como los aspectos básicos mediante los cuales se hace posible la evaluación y descripción del proceso de obtención de objetivos y metas en base al cambio planteado, tomando en cuenta que al realizar esta investigación será necesario ajustar el modelo, el cual puede sufrir ciertas alteraciones sin llegar a perder su estructura básica.

Los aspectos a tomar en cuenta, para llegar a tal fin, según los autores, son los siguientes:

- Naturaleza del cambio.
- Fuentes de las demandas para el cambio.
- Determinación de la necesidad de cambio.
- Definición del estado futuro.
- Descripción del estado actual.
- Evaluación del presente en términos del futuro.
- Administración durante el estado de transición.

Estos aspectos serán descritos en la forma como se encuentran en la teoría, los ajustes se harán en el momento de aplicar el modelo.

1. Administración del Cambio Complejo.

Existen retos que se deben enfrentar a la hora de administrar un cambio institucional, uno de estos retos es afrontar el dilema de equilibrar el cambio sin afectar la estabilidad de la organización.

Muchas situaciones obligan a la organización a optar por un cambio; se pueden presentar cambios en la cultura de la organización, cambios en la manera de hacer los negocios, cambios de propietario de la empresa, o cambios en respuesta al aumento de la competencia, al crecimiento de la tecnología, a expansiones en compañías que llevan a fusiones o

absorciones y a los cuales es necesario afrontar para así satisfacer la demanda de progresar y sobrevivir de la mejor manera posible.

"Para llevar a cabo el cambio con eficacia los dirigentes de la organización necesitan establecer lo siguiente:" (24)

- Una visión de lo que la institución debe ser y la dirección hacia esa visión.

- Un sentido claro de la identidad de la organización (razón de ser).

- Un sentido claro de la interdependencia de la organización y su ambiente externo.

- Escenarios nítidos y factibles (descripción de estados finales, que pueden definir cómo debe ser la organización en un punto intermedio).

- Estructuras organizacionales con la suficiente flexibilidad para administrar, de modo óptimo, los tipos de trabajo requerido, la producción, la innovación, el conocimiento del mercado, la administración del personal y la planeación financiera creativa.

- Un uso efectivo de la tecnología avanzada. Los gerentes

---

(24) Beckhard, Richar y Harris Reuben. Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2º ed., 1988, pág. 5.

deben determinar la tecnología de la oficina.

2. <u>El sistema de demandas: Fuerzas en el ambiente.</u>

Existen demandas que provienen tanto del interior como del exterior de la organización, las cuales al ejercer una influencia constante deben orientar las políticas, decisiones y acciones de los dirigentes, hacia la administración de las diversas demandas.

Para poder controlar de la mejor manera posible la presión que ejercen las demandas, hay que definir ciertos aspectos tales como:

- Misión central: La misión de una organización es su razón de ser, muy diferente a los objetivos organizacionales que son las metas de la organización, los estados que desea alcanzar.

  Los administradores de alto nivel de la organización deben guiar sus prioridades de recursos y otras decisiones en torno a la misión central.

  "En un momento determinado, existen diferentes grupos e instituciones que hacen demandas a los dirigentes de una organización. La administración ejecutiva debe clasificar estas demandas en términos de la misión de la organización y de sus prioridades para llegar a las metas y precisar su urgencia." (25)

---

(25) <u>Ibidem</u>, pág. 17.

- Sistema de Respuesta Actual: A cada una de las demandas identificadas se especifica la respuesta actual de la organización. Adoptada la respuesta, todos los administradores del más alto nivel deben estar de acuerdo.

- El Estado Deseado: Es necesario que se defina lo que la organización desea para cierto tiempo, con la definición del estado deseado es de mayor facilidad obtener metas relativamente claras y específicas, así como la base para identificar una serie de acciones en busca de la condición más deseable.

- Planeación de Actividades: en este caso, el proceso consiste en identificar aquellas actividades y proyectos necesarios para alcanzar el estado deseado.

3. <u>Proceso de Cambio.</u>

Cualquier cambio organizacional implica tres condiciones distintas:

El Estado Futuro: al que los directivos quieren que llegue la organización.

El Estado Presente: aquel en que se encuentra la organización actualmente.

El Estado de Transición: que consiste en la serie de condiciones y actividades que debe atravesar la organización

para llegar del estado presente al futuro.

"El proceso de cambio visto como un proceso de obtención de objetivos y metas, tiene varios aspectos:

- Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- Diagnosticar la condición presente en relación a esas metas.
- Definir el estado de transición: actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.
- Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición" (26).

Las fuerzas que requieren de un cambio tienden a originarse fuera de la organización; puede surgir una mayor competencia en el mercado, cambios en la legislación, disponibilidad de recursos, etc., que hacen que los directivos de la organización rediseñen las estructuras y procesos organizacionales.

Algunas veces las demandas o fuerzas externas provocan situaciones en las que los dirigentes no tienen más elección que efectuar el cambio necesario ya que estas fuerzas no se encuentran bajo el control general de la administración; en

---

(26) Ibidem, pág. 31.

estos casos, el gerente puede escoger no sólo cómo iniciar el cambio sino también si debe iniciarlo.

En otras situaciones, como nuevas oportunidades en el mercado, posibilidades de adquisiciones, participación en programas sociales voluntarios, puede haber elección gerencial sobre si debe efectuarse o no el cambio y cómo hacerlo.

3.1. Definición del Estado Futuro.

En los procesos organizacionales de hoy se presta más atención a la planeación, a la determinación de las estrategias gerenciales, a la enunciación de la visión o estado final deseado de los gerentes del cambio. A su vez es necesario aclarar la misión central de la organización ya que debe ser tomada en cuenta como preludio para efectuar el cambio.

Además de enunciar y aclarar la misión y la visión, es imprescindible especificar una meta intermedia. Esta meta o "estado futuro" representa una condición organizacional intermedia entre el presente y el logro de la visión o estado final deseado, constituyéndose de esta forma el estado futuro en un paso clave para lograr la visión de la organización.

Hay que recalcar, que la descripción del estado futuro debe desarrollarse tomando en cuenta la misión central de la

empresa para crear unas condiciones acordes con la realidad. Desarrollar un escenario detallado del estado futuro proporciona información que sugiere lo que ocurrirá y aclara el razonamiento que apoya a la estrategia del cambio.

"Los detalles proporcionados por una descripción general del futuro presentan, a aquellos que no participan en el proceso de definición, la información necesaria para que puedan entender qué es lo que se desea" (27).

La mala percepción de las implicaciones de un cambio en el papel futuro de una persona y en sus responsabilidades es una importante causa de "resistencia al cambio". Esta resistencia puede superarse significativamente si se proporciona a los empleados la suficiente información sobre el estado final, para que la comprensión acerca de su papel en el futuro de la organización sea más precisa.

Al dedicarse los directores del alto nivel a la descripción de las metas a largo plazo y a describir el tipo de organización que se desea de una manera realista y viable en el futuro, podrán adquirir percepciones que conducirán a estrategias más efectivas.

---

(27) Ibidem, pág. 58.

3.2. Evaluación del Presente.

Para establecer un plan de acción en busca de las metas futuras es necesario observar el sistema actual, debe contemplarse el presente teniendo en cuenta el futuro deseado.

Para obtener la imagen de estado presente es posible reunir a un grupo de personas que en conjunto tengan información sobre el estado presente, ya que su contacto cotidiano así lo permite. Se pueden aplicar entrevistas, cuestionarios u otros medios útiles para este trabajo. Con una imagen completa y precisa del presente organizacional se podrá determinar lo que necesita cambiarse, y lo que no necesita cambiarse, es decir, es necesario observar minuciosamente el sistema actual antes de determinar un plan de acción para alcanzar las metas futuras.

Hay que determinar el "sistema de personas" involucradas de modo significativo en el proceso de cambio. Se trata del número de individuos que deben apoyar el cambio para que éste ocurra, es la Masa Crítica necesaria para que ocurra el cambio. A su vez es necesario identificar al grupo de individuos que serían afectados por un cambio, los cuales no forman parte de la masa crítica.

Después de considerar los sistemas de personas es conveniente determinar la disposición de los mismos hacia el

cambio.

Una vez determinada la disposición y capacidad de los subsistemas críticos para el cambio particular, es conveniente encontrar modos de incrementar la disposición y capacidad de la organización hacia el cambio. "Algunas de las consideraciones son las siguientes: (28)

1) Si las tradiciones, normas y estilo de trabajar están firmemente establecidos será necesario llevar a cabo alguna intervención de "descongelamiento" para que la gente abandone actitudes o comportamientos profundamente arraigados, y prepararla para que intente algo nuevo.

2) Si las prioridades o metas de la organización se perciben de un modo muy diferente dentro de los diversos sistemas, el cambio efectivo sólo se podrá realizar si se lleva a cabo algún ejercicio o proceso de establecimiento de metas con el fin de obtener un consenso.

3) Es probable que se requiera una revisión de la estructura si el organigrama no refleja las tareas que deben realizarse para el cambio.

4) Es posible que se necesite establecer algunos sistemas y proyectos temporales, si las estructuras presentes son incapaces de instituir el cambio.

---

(28) Ibidem, pág. 66.

5) Tal vez se requiera llevar a cabo algunas actividades educativas si se necesita nueva información, conocimientos técnicos o habilidades para lograr las condiciones del cambio.

El diagnóstico del estado presente debe hacerse despues de definir el estado futuro, ya que las dos descripciones determinan el trabajo que debe realizarse para llegar de aquí a allá.

Este trabajo requiere tomar en cuenta la misión central de la organización, la naturaleza de las demandas y los patrones de respuesta a esas demandas, a su vez es conveniente que el análisis considere la visión a largo plazo de la alta gerencia y su escenario de la condición futura deseada.

3.3. Cómo llegar de aquí a allá: Administración de la Transición.

Al plantearse un cambio existe un estado futuro, un estado presente y un estado de transición, se busca llegar del estado presente al estado deseado en el cual ocurren los cambios reales.

Las tareas y actividades del estado de transición pueden parecerse o no a las del estado futuro o del estado presente, pero para administrar el proceso de cambio y de logro de objetivos es importante: 1) Determinar las tareas y

actividades importantes que deben predominar en el período de transición. 2) Determinar los mecanismos y estructuras necesarios para llevar a cabo esas tareas.

3.3.1. Planeación de Actividades.

Para un plan de actividades o de cambio es necesario especificar una serie de acciones y sucesos esenciales para el período de transición: se deben llevar a cabo los primeros movimientos, clarificar las reuniones para asignar los nuevos papeles a desempeñarse, cuál información será comunicada a quién y en qué fecha, cuándo comenzarán a operar las nuevas estructuras.

"Las siguientes son cinco características de un plan efectivo de actividades o de cambio": (29)

1) Relevancia: las actividades están claramente vinculadas con las metas y prioridades del cambio.

2) Especificidad: las actividades se identifican con claridad, en vez de generalizarlas demasiado.

3) Integración: las partes están estrechamente relacionadas.

4) Cronología: hay una secuencia lógica de acontecimientos.

---

(29) Ibidem, pág. 76.

5) Adaptabilidad: hay planes de contingencia para adaptarse a fuerzas imprevistas.

Para idear un plan de actividades para el cambio es necesario enfocar la atención inicial en un punto específico de la organización; este punto puede ser la Alta Gerencia (la cima del sistema), el cual ofrece una alternativa efectiva para trabajar con los subsistemas específicos a quienes afecta directamente el cambio, o para trabajar con los nuevos coordinadores que en un futuro próximo guiarán el cambio de forma directa.

3.3.2. Estructuras de Administración de la Transición.

El estado de transición implica que hay gente trabajando en un tipo de relaciones que difieren del pasado y del futuro. Debe plantearse un sistema y estructura gerencial para administrar el estado de transición de manera que generen la menor tensión con el sistema existente y la oportunidad para instalar y desarrollar el nuevo sistema.

Dentro de la teoría de Beckhard y Harris se plantean estructuras alternativas para administrar la transición:

- El Director General. La cabeza principal de la organización asume la responsabilidad de coordinar el esfuerzo del cambio.

- El Jefe de Proyecto. El gerente ejecutivo da a un empleado de línea o de staff el poder ejecutivo para administrar el cambio.

- La Jerarquía. La administración del periodo de transición se otorga a los encargados de las operaciones como responsabilidad adicional de su trabajo, de esta forma estas personas enriquecen su trabajo y tienen responsabilidades adicionales a su labor cotidiana.

- Representantes de las partes involucradas. En este caso, la estructura de administración del cambio es un grupo que representa a las principales partes involucradas en el cambio.

- Líderes "naturales". Es posible que el gerente ejecutivo elija un grupo cuyos miembros gozan de la estima y confianza de un gran número de colegas, aunque estos no tengan representación oficial.

- La selección diagonal. Esta alternativa se utiliza cuando hay necesidad de obtener información de diferentes niveles, culturas y funciones dentro de la organización. La selección diagonal implica obtener una muestra representativa de las diversas funciones, ubicaciones y niveles, en vez de obtener representantes formales de los grupos.

- Los grupos informales. Esta modalidad se refiere a los colegas (amigos) con los cuales el director general consulta de manera informal, pero que de hecho tienen gran influencia en dicho ejecutivo y en la organización. La alternativa de los grupos informales es la más apropiada cuando el director general desea mantener el control directo sobre el cambio y a su vez obtener información objetiva y espontánea de otros miembros de la organización.

En resumen: El director general debe 1) definir el estado de transición como una serie de condiciones distintas tanto del estado presente como del estado futuro; 2) determinar el tipo de administración más efectiva; 3) establecer el sistema y la estructura administartivos; y 4) comunicar la existencia de este sistema o estructura a todas las partes interesadas.

3.4. Planeación y estrategias para obtener el compromiso.

Un plan de compromiso es una estrategia que busca lograr el apoyo de los subsistemas vitales en el esfuerzo del cambio. "Los pasos necesarios para desarrollar un plan de compromiso son los siguientes:" (30)

1) Identificar a los individuos o grupos cuyo compromiso es necesario.

---

(30) Ibidem, pág. 97.

2) Definir la "masa crítica" necesaria para asegurar la actividad del banco.

3) Desarrollar un plan para obtener el compromiso de la masa crítica.

4) Diseñar un sistema de evaluación de progreso.

En cualquier esfuerzo de cambio es normal y debe esperarse el factor Resistencia. En las organizaciones la resistencia al cambio puede asumir muchas formas, es conveniente analizar el tipo de resistencia a fin de trabajar con ella. Puede presentarse tanto la resistencia de la masa crítica, como de los subsistemas a los cuales afecta directamente el cambio, en todo caso se debe tratar de obtener el compromiso de la persona que se resiste.

"Las organizaciones fomentan la resistencia al mantener un sistema de recompensas inconsistente con el nuevo estado de las cosas. Una poderosa manera de reforzar el cambio en las prioridades es modificar el sistema de recompensas." (31)

Un sistema de recompensa ideal trata de mantener un equilibrio entre la recompensa otorgada a una persona por lo que ésta sabe y por lo que hace.

En una estrategia de intervención se busca que la gente

---

(31) Ibidem, pág. 106.

colabore, desarrollando algún mecanismo o actividad para este fin.

Las maneras tradicionales de enfrentarse a este problema son:

1) Plantear nuevas descripciones de puestos. Este enfoque supone que las tareas cambian, y a su vez cambia la localización de la autoridad dependiendo de la tarea.

2) Permitir que el jefe decida: esta alternativa puede ser poco satisfactoria. Se selecciona al jefe como tomador de decisión debido a su posición en la estructura jerárquica y no porque tenga más información que los subordinados, lo que puede fomentar que se involucre a una persona solo por el poder que ostenta.

3) Aplicar la solución "experta", consultores o expertos ofrecen la solución, aunque hay que tomar en cuenta que la solución que funciona en un lugar no necesariamente se puede aplicar a otro lugar o a otra situación.

En el proceso del cambio, sobre todo en el estado de transición, van de la mano las estrategias para administrar el cambio en la organización y para obtener el compromiso de las personas o grupos necesarios. A su vez cuando se ha logrado el cambio es importante que la gerencia ejecutiva del sistema cambiado trate de mantener un interés activo y suministre un comportamiento de liderazgo para garantizar

que el nuevo estado no se osifique.

4. El arte de administrar el cambio.

"En los sistemas grandes, la intervención es, y quizá siga siendo, un arte. Sin embargo, incluso el artista necesita tener cierta técnica y ciertas herramientas y experiencia para usarlas" (32).

Al ser el proceso de intervención algo complejo es necesario que los líderes no se apresuren en obtener resultados sin antes comprender y analizar los aspectos que implica un proceso de cambio.

La gerencia debe lograr una comprensión básica sobre los qué, los cómo y los por qué del proceso de intervención y debe ser capaz de reconocer su naturaleza evolutiva e interdependiente como una condición necesaria para el éxito en los esfuerzos de cambio.

---

(32) Ibidem, pág. 122.

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA

CAPITULO II

RESEÑA HISTORICA

A. Banco Internacional.

Al hablar del origen y del proceso de evolución histórica en general del Banco Internacional, no es posible dejar de hacer referencia al origen e historia del Banco Royal de Canadá, institución en la cual se hayan las raíces del mismo.

El Banco Royal de Canadá deriva del Merchants Bank, fundado por el gobierno Británico en el año 1749, hasta el año 1869, fecha en la cual pasa a ser The Merchants Bank of Halifax.

Para el año 1900, la expansión de los negocios del banco en toda Canadá y sus dominios fuera del país, era tal, que su presidente y directores decidieron adoptar una designación más adecuada y se selecciona el nombre de Banco Royal de Canadá.

A inicios de 1916, surge en los directores del Banco Royal de Canadá la idea de de abrir sus oficinas en Venezuela. Aunque los planes de expansión del Banco en el mundo habían sido diferidos hasta después del término de la prime-

ra guerra mundial en 1918, en Venezuela ocurrió una excepción y fue abierta una sucursal en Caracas, en Octubre de 1916; seis meses más tarde, en 1917, se abren dos nuevas sucursales en Maracaibo y Ciudad Bolívar, y en Mayo de 1917 en Puerto Cabello.

Los negocios del Banco en Venezuela, aumentaron en 1925 considerablemente como resultado de la adquisición del Banco Mercantil en Caracas, una subsidiaria del Banco de Centro y Sur América, el cual había estado operando entonces a través de sucursales en Caracas, Maracaibo y Valencia.

El Banco Royal de Canadá continuó operando en el país hasta 1971 con un total de seis sucursales. A raíz de la decisión 24 del Pacto de Cartagena (Pacto Andino) de fecha 30 de Diciembre de 1970 se creó el Banco Royal Venezolano C.A., con un nuevo capital de 80% suscrito por venezolanos y un 20% por el Banco Royal de Canadá.

El 1º de Junio de 1986 el nombre del Banco fue cambiado nuevamente al de Banco Internacional con el cual se mantiene en la actualidad.

B. Departamento de Inspección.

El Departamento de Inspección del Banco Internacional se creó en el año 1971, cuando todavía la Entidad era denominada Banco Royal Venezolano.

Su origen radica en la necesidad de la Junta Directiva de evaluar que todas las operaciones del Banco lograran sus objetivos.

Este departamento comenzó realizando auditorías a nivel de Sucursales y Agencias a partir de 1971 ya que antes de esa fecha las inspecciones eran realizadas desde Canadá. A través de los años se va incrementando con la creación de algunas divisiones tales como: Area Centralizada, y Area de Sistemas, siendo ésta última consecuencia del desarrollo de la informática.

El Departamento comenzó como una Gerencia de Auditoría en 1971, y es en 1976 cuando se convierte en una Vice-Presidencia Adjunta, cuyo titular para esa fecha se mantiene en la actualidad.

Actualmente el Departamento cuenta con cinco (5) áreas: Sistemas, Areas Centralizadas, Areas de Filiares, Sucursales y Agencias, y Revisión y Control de Manuales-Procedimientos.

C. El Area de FIliales.

El Area de Filiales en particular es una de las cinco (5) divisiones que conforman el Departamento de Inspección.

Se encarga de coordinar, planificar y realizar las actividacdes de auditoría e inspección de las empresas filiales del Banco con el objeto primordial de garantizarles una evaluación completa de la efectividad y la eficiencia de los sistemas de control interno operacionales de las mismas.

Esta área se inició con un número reducido de inspectores. Su manejo estaba a cargo de un gerente que reportaba directamente a la Vice-Presidencia de Inspección; a raíz de la afiliación de nuevas empresas, la capacidad de acción del área se ve limitada, por lo que se concibe la posibilidad de darle mayor autonomía mediante una nueva estructuración a nivel de Vice-Presidencia.

Esta reestructuración convertirá el área de filiales en una Vice-Presidencia Adjunta al Departamento de Inspección, como puede observarse en la Figura 1, situación que reina actualmente en la estructura del departamento.

La estructura imperante hasta enero de 1991 estaba constituída por un (1) Gerente del área de filiales que reportaba directamente al Vice-Presidente Corporativo del Departamento y cuyo objetivo principal era realizar las auditorías de las empresas filiales, que para el momento

eran sólo dos (2) FIVECA y Banco Hipotecario Venezolano, estas auditorías se llevaban a cabo con la intervención de otras dos personas que también conformaban dicha estructura con el cargo de Inspectores.

A raíz del crecimiento del Banco Internacional debido a la integración de empresas filiales, se aprueba el nombramiento de un Vice-Presidente para dicha área que trabajara de manera adjunta con la Vice-Presidencia Corporativa del Depto. de Inspección.

La estructura aprobada queda como se ilustra en la Figura 2.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE INSPECCION

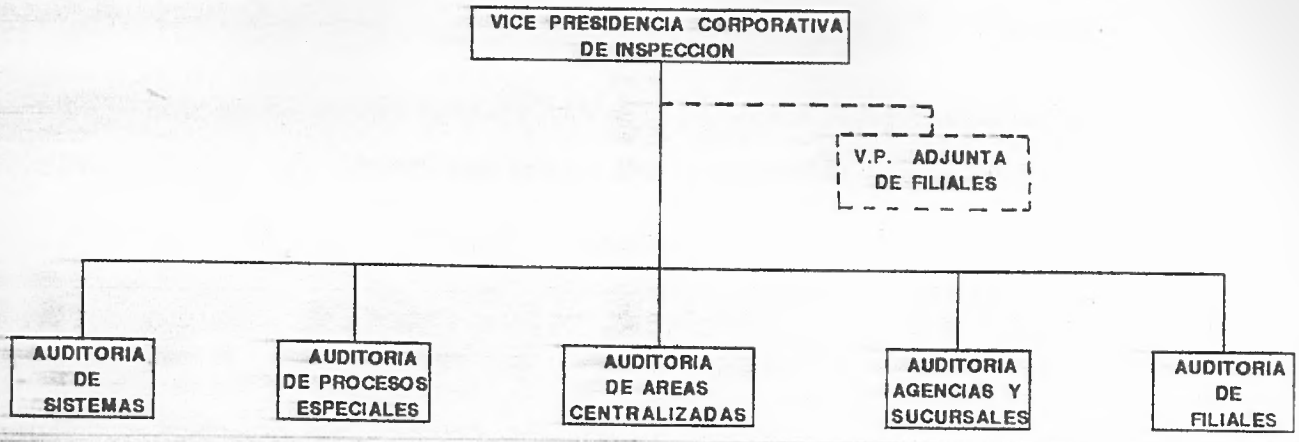


FIGURA: 1
CAMBIO INICIAL

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE INSPECCION

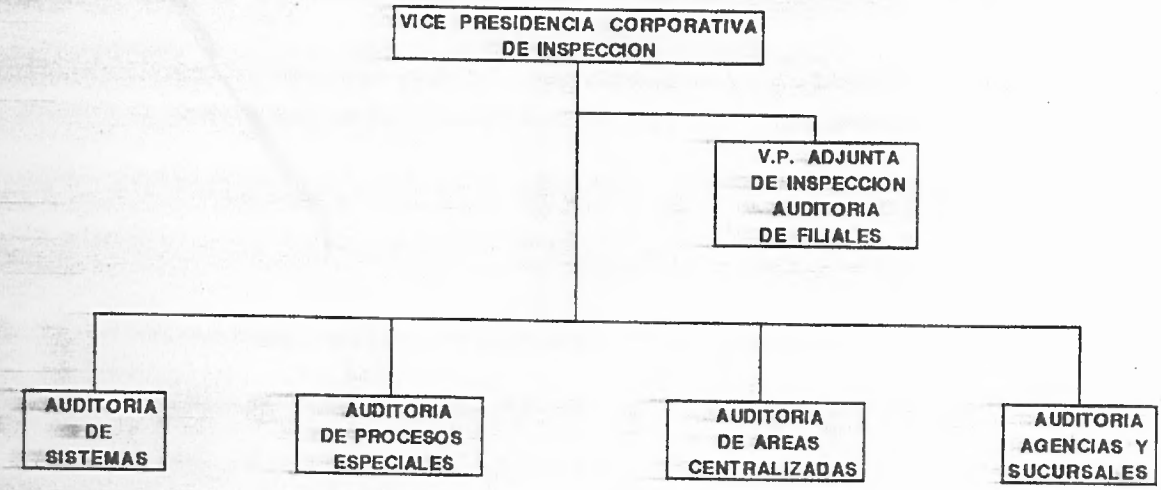


FIGURA: 2
ESTADO FUTURO

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en una o algunas partes de la organización. Las fuerzas que conducen a un cambio en los grandes sistemas actuales tienden a originarse fuera de la organización, sin pasar por alto que existen otras fuerzas, que son las que se originan dentro de la misma, llamadas éstas Exógenas y Endógenas respectivamente.

La necesidad de emprender cambios puede tener variados orígenes o diversos factores desencadenantes que influyen en las sucesivas actividades que han de realizarse con el fin de continuar con lo que la organización supuestamente debe hacer.

Normalmente las organizaciones empresariales tratan de implantar programas que sirvan de guía, tanto para la realización de cambios como para aquellos procesos, que de una u otra forma, impliquen la consecución de objetivos y alcance de ciertas metas mediante la transformación del estado en que se encuentran.

Tomando el Banco Internacional como nuestro ámbito de estudio basaremos la investigación en el Area de Filiales del Departamento de Inspección de la entidad mencionada.

En nuestro caso, ciertos aspectos de conveniencia económica crearon la necesidad de efectuar una integración de las empresas que conforman el Holding al cual pertenece el Banco Internacional a fin de que sean controladas directamente por el Area de FIliales del mismo.

Siendo el Depto. de Inspección del Banco Internacional el único que cuenta con un área de filiales encargada de la labor de controlar las empresas adscritas es allí donde se va a producir un cambio inicial que consiste en la creación de un cargo.

Este cambio consiste en el nombramiento de un Vice Presidente para el área de filiales con la finalidad de responsabilizarse por la conducción de la misma, y a su vez trabajar en forma adjunta con la Vice Presidencia Corporativa del Depto.

Basándonos en lo expuesto anteriormente, esta situación trae como consecuencia la necesidad de realizar una serie de actividades conducentes a la obtención de objetivos y metas establecidas como resultado del cambio ocurrido. Estas actividades sucesivas van a ser vistas como un "proceso de consecución de objetivos y metas."

En base a tal situación nos fue sugerida la posibilidad de hacer un seguimiento a tales actividades, para lo cual se procedió a la aplicación del modelo teórico de Administración del Cambio de Beckhard y Harris, con el fin de analizar y describir dicha situación.

Para el seguimiento del proceso se hizo necesaria la adaptación del modelo a nuestros fines investigativos, resaltando que los ajustes realizados no alterarían la estructura básica del mismo, ya que siendo un modelo destinado a la administración de cambios organizacionales contiene los pasos necesarios para hacer el seguimiento de un proceso de consecución de objetivos.

Para finalizar, la razón de esta investigación es el estudio sistemático de dicho proceso el cual surgió como consecuencia de un cambio organizacional y cuyo seguimiento será analizado y evaluado en un periodo de tiempo comprendido entre febrero y agosto de 1.991, para lo cual se aplicará la metodología pertinente que facilite el desarrollo de la investigación.

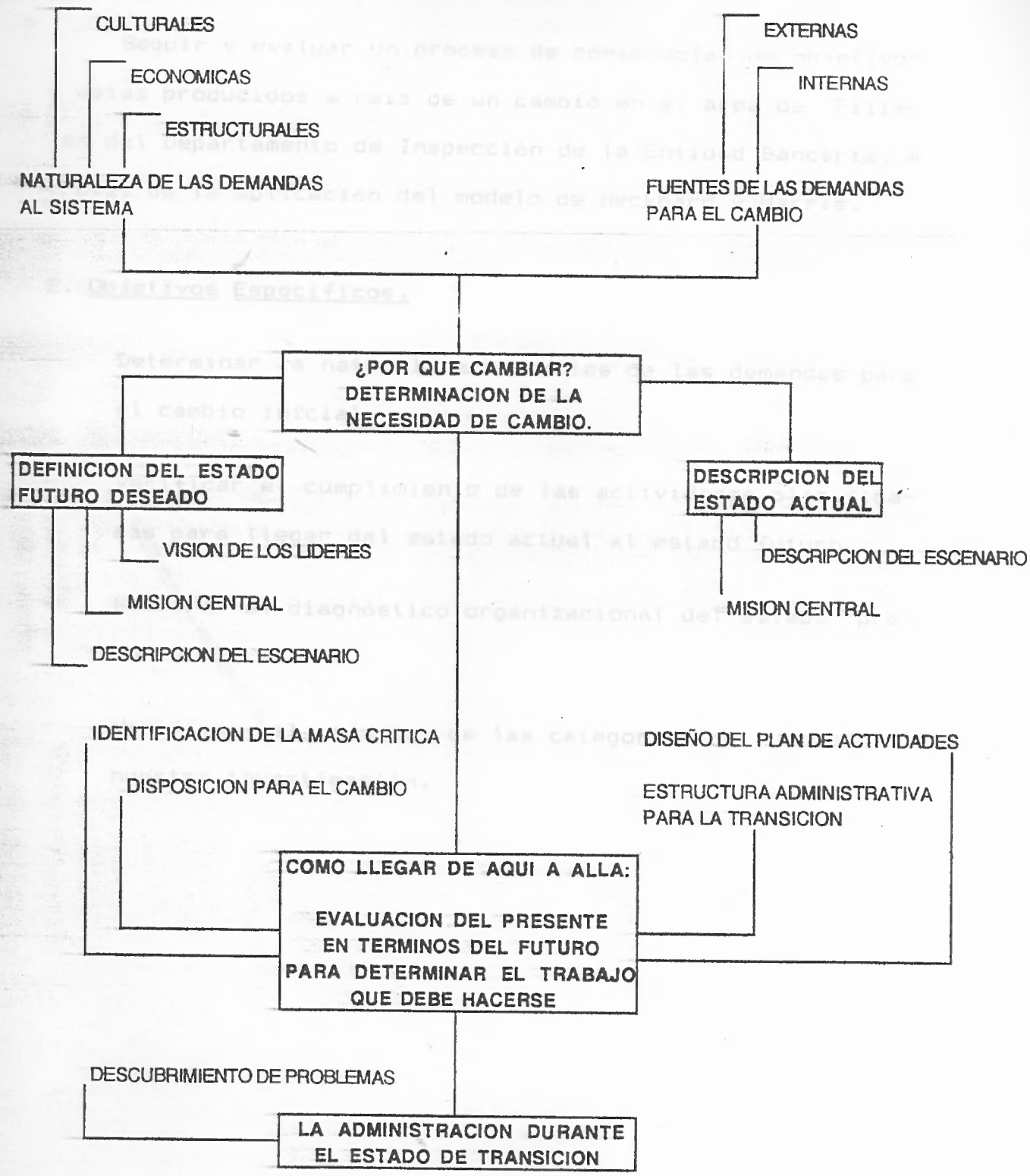
Cabe resaltar que una vez producido el cambio mencionado anteriormente se comienzan a dar en el área de filiales una serie de transformaciones que persiguen el logro de ciertos objetivos para satisfacer su razón de ser y a la vez justificar el cambio realizado. Esto será visto a través del estudio de las condiciones básicas que implica el modelo

teórico a utilizar: Definición del Estado Futuro, Evaluación del Presente, y Administración de la Transición.

Para concluir, es importante señalar que el seguimiento a realizar no supone una intervención directa en el desarrollo normal de las actividades de la entidad, ya que se trata del proceso para dar posibles recomendaciones que permitan en un futuro a la organización guiar otros procesos similares.

A continuación se presenta un esquema del modelo de Beckhard y Harris.

ESQUEMA DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO DE RICHARD BECKHARD Y REUBEN T. HARRIS



A. Objetivos de la investigación.

1. Objetivo General.

Seguir y evaluar un proceso de consecución de objetivos y metas producidos a raíz de un cambio en el área de Filiales del Departamento de Inspección de la Entidad Bancaria, a través de la aplicación del modelo de Beckhard y Harris.

2. Objetivos Específicos.

- Determinar la naturaleza y fuentes de las demandas para el cambio inicial.
- Verificar el cumplimiento de las actividades planificadas para llegar del estado actual al estado futuro.
- Elaborar el diagnóstico organizacional del estado presente.
- Verificar el ajuste de las categorías del modelo a nuestra investigación.

CAPITULO IV

ASPECTOS METODOLOGICOS

CAPITULO IV

ASPECTOS METODOLOGICOS

A. Diseño de Investigación.

Para cumplir con los objetivos planteados, se hace necesaria la aplicación de un método de investigación de tipo Exploratorio-Descriptivo.

1. Diseño Exploratorio.

Se hace necesaria la investigación de datos y características que nos permitan obtener información acerca de las condiciones que conforman el proceso en estudio; para ello se requiere información acerca de la situación actual tanto del departamento como del área específica, tomando en cuenta que el Depto. constituye el entorno inmediato de dicha area y por lo tanto puede influir de una u otra forma en la situación de la misma.

De esta manera esa situación será explorada en términos de ciertas dimensiones que nos van a servir para realizar el diagnóstico del estado presente, a saber:

Estructura

Aceptación al Trabajo-Grupo

Actitud hacia cambios

Liderazgo

Relaciones

Remuneración y Reconocimiento

De igual modo, para la investigación de las características que definen el estado futuro y el estado de transición, se hace necesario recabar información acerca de percepciones y actitudes que nos interesan para lograr tal fin.

La razón por la cual se utilizó diseño exploratorio es porque una vez que se decidió obtener resultados en el campo organizacional, teníamos que recabar información del área a estudiar y su entorno, permitiéndonos por este medio, conocer sus características particulares.

2. Diseño Descriptivo.

Es descriptivo, porque se persigue especificar e indicar los rasgos más peculiares o diferenciadores de las situaciones planteadas en la investigación.

Este tipo de diseño consiste en la descripción y explicación de hechos en base a un criterio o modelo teórico previamente establecido y definido. Por medio del mismo se persigue proporcionar información que sirva de base para entender las diversas fases del plan de investigación según el modelo utilizado, a saber, las condiciones básicas que se mencionan como fases del proceso investigado: estado presente, estado futuro y estado de transición.

B. Fuentes de Recolección de Información.

Las fuentes de información de nuestra investigación está constituida por documentación bibliográfica susceptible de ser utilizada dentro del propósito de nuestra investigación para afianzar los aspectos teóricos que sustentan nuestro estudio.

Se procedió a la consulta de textos, memorias de grado de años anteriores, publicaciones de la empresa para la obtención de información acerca de antecedentes sobre el tema, aspectos históricos de la entidad bancaria, aspectos metodológicos, entre otros; de igual modo se consultó a expertos en la materia con el fin de reforzar lo investigado.

Para la información de tipo específica en cuanto a características particulares del área en estudio se procedió a la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

C. Técnicas de Recolección de Información.

Para la realización del estudio se tomaron como técnicas de investigación las siguientes:

1. Cuestionario.

Esta técnica se utilizó con el fin de obtener información que permitiera realizar el diagnóstico del estado actual o presente.

Se diseñó un cuestionario que midiera la actitud y opinión acerca del comportamiento de las variables organizacionales consideradas en el estudio, a saber:

Estructura

Aceptación al Trabajo-Grupo

Actitud hacia cambios

Liderazgo

Relaciones

Remuneración y Reconocimiento

El diseño se hizo en base a preguntas cerradas que permitieran sondear las actitudes de los investigados (28 personas) acerca de cada una de las proposiciones, con una gradación de tipo continuum asentimiento-rechazo para unas preguntas, y siempre-nunca para otras.

El cuestionario o instrumento consta de una cantidad

variable de items para cada dimensión a medir, los cuales están distribuidos en forma intercalada y conforman una totalidad de 43 items.

Para la validación, el instrumento fue sometido a la consideración y revisión de expertos en metodologia quienes analizaron por separado el listado de preguntas aprobando su aplicación.

2. Entrevista.

Se procedió a aplicar entrevistas no estructuradas de tipo focalizada, con preguntas abiertas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir aspectos organizacionales de interés como visión, misión, estado futuro y seguimiento de la transición, aplicados específicamente al área de estudio.

Las personas sujetas a entrevistas fueron el Vicepresidente Corporativo del departamento de Inspección del Banco Internacional y el Vicepresidente Adjunto del Area de Filiales del mencionado departamento.

D. Definición y Operacionalización de Variables.

A continuación se presenta la descripción de un conjunto de variables o conceptos mediante los cuales es posible el análisis de los fenómenos investigados a fin de elaborar el diagnóstico del estado actual.

Estructura:

Distribución y disposición dentro de la organización del flujo de trabajo, comunicación y la autoridad en la toma de decisiones.

Aceptación al trabajo-grupo:

Integración e identificación del individuo al grupo de trabajo, a la empresa, así como a las condiciones laborales de su cargo.

Actitud hacia los cambios:

Proposiciones evaluativas, favorables o negativas respecto a aspectos del ambiente laboral, específicamente a nuevos acontecimientos, situaciones o hechos.

Liderazgo:

Cualidad personal determinada por la posición jerárquica asignada en la organización que recae sobre aquellas

personas que contribuyen a guiar los esfuerzos de los grupos de trabajadores hacia el logro de objetivos y metas. La función de los líderes es fundamental para la supervivencia de la organización.

Relaciones:

Relaciones entre dos o más personas en términos de receptividad, reciprocidad, trato cordial y comunicación en el desempeño de sus tareas.

Reconocimiento y Remuneración:

Retribución directa en términos de sueldo o salario, la cual debe reflejar el aporte del trabajador a la empresa y además ser semejante a la que se otorga a otros empleados con capacidades y rendimiento similar. E indirecta en términos de reconocimiento verbal como refuerzo positivo en el desempeño de la labor.

E. Población y Muestra.

Nuestra población está conformada por la totalidad de personas que constituyen el Departamento de Inspección del Banco Internacional, alcanzando un número de 28 miembros distribuidos de la siguiente manera:

Una Vicepresidencia Corporativa

Cinco Areas:

Sistemas

Area Centralizada

Previsión y Control de Manuales y Procedimientos

Agencias y Sucursales

Filiales

A esta población le serán aplicadas las técnicas de recolección de datos pertinentes para nuestro estudio a fin de realizar los diagnósticos organizacionales del estado presente tanto del Depto. como del área.

Por ser la población de un tamaño reducido y además ser heterogénea en su configuración se tomó en cuenta la totalidad de la misma para garantizar la confiabilidad de los resultados.

F. Procesamiento de la Información.

Los datos obtenidos mediante el cuestionario fueron procesados por medio de una tabla de resultados considerando las dimensiones y sus respectivos items.

Para determinar el diagnóstico organizacional del Departamento de Inspección se procedió a ubicar la puntuación de cada uno de los cuestionarios en una escala jerárquica que midiera la situación.

Cada item está calificado por una puntuación que va 1 a 5 para cada categoría del continuum y valor cero (0) para el que no fue respondido.

Se procedió a la construcción de índices (Ver anexo Nº 4) mediante los cuales se obtuvo la escala siguiente para la ubicación de los resultados.

ESCALA	Li - Li+1
Muy Malo	43- 77
Malo	78-112
Regular	113-147
Bueno	148-182
Muy Bueno	183-217

A continuación se procedió a la agrupación de los resultados tabulados en la matriz de datos (Ver anexo Nº 2)

en base a las dimensiones para la obtención de información acerca del comportamiento de las mismas tanto en el Departamento como en el área.

Se tomó en cuenta la totalidad de los cuestionarios para la elaboración de un diagnóstico específico del Depto. en términos de cada dimensión. Mientras que para ver el comportamiento de dichas dimensiones en el área de filiales sólo se tomaron en cuenta los cinco (5) cuestionarios pertenecientes al personal de la misma.

Los resultados de tal procesamiento pueden verse en los cuadros del Anexo Nº 3, los cuales sirvieron para la clasificación de las dimensiones en términos de fortalezas y debilidades así como de riesgos y oportunidades para la consecución de objetivos y metas (ver págs. 95-106).

Es preciso destacar que por recomendaciones posteriores fue necesario eliminar los items 1, 4, 21, 28 por no presentar la utilidad suficiente para nuestro estudio.

CAPITULO V

A PARTIR DE UN CAMBIO, SEGUIMIENTO DE UN PROCESO DE CONSECUCION DE OBJETIVOS MEDIANTE LA APLICACION DE UN MODELO TEORICO

CAPITULO V

A PARTIR DE UN CAMBIO, SEGUIMIENTO DE UN PROCESO DE CONSECUCION DE OBJETIVOS MEDIANTE LA APLICACION DE UN MODELO TEORICO

A. Un Cambio Inicial.

El ambiente dinámico que caracteriza la economía de nuestros días obliga con frecuencia a las organizaciones a rediseñar sus estructuras, a redefinir sus prioridades y a reasignar sus recursos; situación que crea la necesidad de llevar a cabo ciertos procesos de cambio.

Bajo estas condiciones existen y seguirán operando las organizaciones, ya que se trata de un continuo proceso de cambio en el que el dilema esencial para ejecutivos y líderes es saber cómo mantener la estabilidad en sus organizaciones y, al mismo tiempo, adaptarse a las fuerzas externas.

A partir de un cambio ocurrido en el Departamento de Inspección de la entidad bancaria en la que se realiza la investigación, se van a realizar una serie de acciones dirigidas a conseguir objetivos y alcanzar metas; es este el fenómeno que ocupará nuestra atención como proceso que puede ser estudiado a través de la aplicación del modelo.

Este cambio se basa en la creación de un nuevo cargo en el Area de Filiales del Depto. de Inspección, el cual consiste en el nombramiento de un Vice Presidente para dicha área.

El área de filiales a la que nos referimos es una de las cinco (5) áreas que conforman el Dpto. de Inspección de la entidad; el objetivo de la misma es controlar y auditar las empresas filiales del grupo, de manera que cumplan con las normas y procedimientos establecidos en cada una de ellas.

La necesidad de emprender un cambio puede tener variados orígenes o diversos factores que suelen actuar como desencadenantes.

La descripción de estos factores o fuerzas que afectan a las organizaciones constituyen la naturaleza de las demandas al sistema y sus implicaciones para el cambio.

Siendo las organizaciones sistemas abiertos que interactúan de diversas maneras con su ambiente, su diseño organizacional dependerá, en buena medida de la situación, la cual a su vez está representada por un conjunto de factores de naturaleza tanto externa tanto interna.

Como variable de naturaleza externa que impulsará el cambio inicial se identificó la influencia de condiciones económicas que rodean la actividad del Banco Internacional.

En principio, FIVECA constituye el Holding al que pertenece tanto el Banco Internacional, el Banco Hipotecario, y el resto de las filiales que actualmente son auditadas por el Banco Internacional:

- Sociedad Financiera
- Fondos FIVECA
- Visa Internacional
- Inversiones Layor
- Unifot
- Inversiones Kazbeck
- Fideicomiso
- Arrendadora Internacional
- Inversiones Tamesi

El Banco Internacional es el único que cuenta con un área especializada en auditorías, la cual controlaba hasta Febrero 1991 sólo al Banco Hipotecario y FIVECA, utilizando su cuerpo de auditores. El resto de las empresas filiales eran independientes en este sentido, consistiendo su proceso de control en la elaboración de informes financieros por exigencia del Banco Central de Venezuela.

Por razones de conveniencia económica, FIVECA en su rol de Holding decide absorber el control de auditoría del resto de las empresas filiales, centralizando dicho control en el cuerpo de auditores del Banco Internacional, ya que de esta manera FIVECA se evita el costo que implica crear un área de auditoría para cada empresa en particular.

A raíz de toda esta situación se concibe una variable de naturaleza interna que también resulta impulsadora del cambio inicial como es la presión que ejerce dicha situación sobre la capacidad laboral con que cuenta el área.

"En un momento determinado existen diferentes grupos e instituciones que hacen demandas a los dirigentes de una organización". (33)

Por ejemplo, los accionistas de una empresa pueden exigir un creciente rendimiento sobre la inversión a corto plazo, para lo cual es necesario identificar una respuesta organizacional a dicha demanda de acuerdo con la misión de la organización.

Con base en lo anterior, se puede definir la misión del Depto. de la siguiente manera: dirigir y organizar las actividades de auditoría interna y de seguridad, con el objeto primordial de garantizar una evaluación completa de la efectividad y eficiencia de los sistemas de control interno-operacionales y de las funciones administrativas del grupo financiero Internacional.

En nuestro caso la demanda proviene de la decisión tomada por FIVECA de controlar todas las empresas filiales a través del Banco Internacional exigiendo del Depto. de Inspección del mismo el óptimo ejercicio de todo este control.

---

(33) Beckhard, R. y Harris, R. Op. Cit., pág. 17.

Para ello, el Depto. a su vez exige del área de filiales estar en capacidad de controlar y auditar eficazmente dichas empresas a fin de garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos de cada una de ellas con el objeto de proteger los activos de las mismas.

La reacción ante estas demandas es la propuesta que hace la Alta Gerencia del Depto. de Inspección del Banco Internacional a la Junta Directiva de FIVECA, a través de un memorandum fechado en Diciembre de 1990 (34), de crear un nuevo cargo para el Area de Filiales consistente en el nombramiento de un Vice Presidente adjunto que pudiera hacer frente a la presión ejercida por la nueva situación, logrando así mayor autonomía y mayor poder de acción.

El Depto. de Inspección desea que para Febrero de 1991 la propuesta realizada en Diciembre de 1990 sea una realidad, ya que se aspira que con la creación de este nuevo cargo se logre que la Vice Presidencia de Filiales sea responsable de su personal, a la vez que tenga la facultad de tomar decisiones y de controlar el área según su propio criterio, dándole así mayor autonomía.

A raíz de la respuesta positiva dada por parte de la Junta Directiva de FIVECA a la propuesta antes mencionada sobre la creación de un nuevo cargo, se produce en Febrero de 1991 el cambio planteado.

---

(34) Ver Memorandum Banco Internacional, 6 Diciembre 1990.

B. Siguiendo el Modelo.

Como consecuencia de la creación del nuevo cargo se desencadenan una serie de situaciones que afectan directamente al área de filiales, ya que es en ella donde a partir de esta fecha (febrero 1991) se está produciendo una reorganización que implica una serie de transformaciones dentro de la misma con el objeto de alcanzar ciertos objetivos y metas para satisfacer su razón de ser y a la vez justificar el cambio realizado.

Todo esto constituye un proceso que implica tomar decisiones acerca de lo que se hará para lograr una situación futura concebida en términos de objetivos y metas.

Los pasos a seguir el proceso se resumen en tres condiciones básicas, a saber: Definición del Estado Futuro, Evaluación del Presente y Administración de la Transición, como puede verse en el esquema siguiente.

PROCESO DE CONSECUCION DE OBJETIVOS Y METAS

CAMBIO INICIAL	DETERMINAR EDO. FUTURO DESEADO	DIAGNOSTICAR EDO. ACTUAL (PRESENTE)	ADMINISTRAR LA TRANSICION	MEDIR LOGRO DE OBJETIVOS
ORIGEN CARACTERISTICAS ESTRUCTURA	ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS A LOGRAR EN UN TIEMPO DETERMINADO	DIAGNOSTICAR EN FUNCION DE: -ESTRUCTURA -ACTITUD -ACEPTACION TRABAJO-GRUPO -LIDERAZGO -RELACIONES -REMUNERACION	EVALUAR Y ANALIZAR EDO. PRESENTE EN TERMINOS DE FUTURO	COMPARAR SI LOS RESULTADOS DE LA TRANSICION COINCIDEN CON EL FUTURO

Definición del Estado Futuro.

La definición del estado futuro consiste en establecer las circunstancias y/o condiciones que se desean para un tiempo dado, para ello es necesario enunciar una visión como estado final deseado y aclarar la misión para así ofrecer un sentido de viabilidad a las sucesivas transformaciones.

Cabe resaltar que esta definición del estado futuro puede ser concebida como un punto medio (meta intermedia) entre el estado presente y la visión o estado final al que se quiere llegar.

Un ejercicio óptimo del área de filiales en términos de un continuo mejoramiento de los procedimientos de auditoría y control conforma una visión o estado final deseado. A su vez la misión del área consiste en controlar y auditar todas las empresas afiliadas o asociadas al Banco Internacional (filiales), con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en cada una de ellas.

En base a la misión del área de filiales y a la visión, expuestas anteriormente, es posible establecer un **Estado Futuro** definido en términos de objetivos y metas a lograr en un tiempo dado a suficiente distancia del estado final o visión, quedando éste definido bajo los siguientes parámetros:

- Para agosto de 1991 haber auditado por lo menos entre 5 y 7 de las empresas filiales como meta primordial, para lo cual es necesario tener una configuración organizacional establecida para el cumplimiento de este fin.
- Haber clasificado las empresas filiales según su función (financiera, industrial, comercial, de servicios, etc.) ya que según la clasificación se aplicarán los procedimientos de auditoría pertinentes.
- Haber logrado la autonomía y poder de acción suficientes para el ejercicio de sus funciones.

Con todo lo descrito anteriormente se puede concluir que la definición de estado futuro deseado es básicamente la aspiración que tienen los dirigentes de haber logrado para agosto de 1991 la autonomía total del área con capacidad de auditar y controlar eficaz y eficientemente la mayoría de las empresas filiales (por lo menos entre 5 y 7 de las 11 que hay hasta el momento); tener una clara configuración estructural de lo que debe ser el área para lograr la visión o estado final.

Evaluación del Presente:

Como siguiente paso en el estudio de este proceso se presenta la condición Evaluación del Presente que consiste en un análisis de la situación actual tanto del departamento

como del área de filiales a partir del momento en que se produce el "cambio inicial" (febrero 1991), con el propósito de apreciar el estado organizacional en que se encuentran.

La necesidad de realizar ciertas actividades en función de lograr metas y objetivos establecidos, puede originarse a causa de fuerzas, tanto externas como internas al área de filiales, es por ello que constituyendo el Depto. de Inspección el entorno de la misma se hace necesaria la evaluación del estado presente de éste.

La definición del estado actual se hizo mediante la aplicación de un cuestionario que nos permitió elaborar un diagnóstico de dicho estado, hecho que tuvo lugar en Marzo de 1991.

El diagnóstico se hizo en base a la consideración de cinco (5) dimensiones, a saber: Estructura, Aceptación al Trabajo-Grupo, Actitud hacia cambios, Liderazgo, Relaciones, y Remuneración y Reconocimiento, utilizando como elementos de insumo básico las percepciones y opiniones que tienen los miembros del departamento sobre estas dimensiones.

Para la elaboración del diagnóstico del Depto. se tomó en cuenta la totalidad de los cuestionarios (28) incluyendo al personal del área de filiales. Para el diagnóstico específico del área sólo se tomaron en cuenta los cuestionarios pertenecientes al personal de la misma (5 personas).

Los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento nos sirven de base para realizar una clasificación de las debilidades y fortalezas que presenta cada variable o dimensión, así como riesgos y oportunidades que acarrean para el proceso de logro de objetivos metas; a la vez que sirve para elaborar los diagnósticos antes mencionados acerca del estado actual tanto del Depto. como del área mediante la ubicación en una escala de estimación (ver Metodología).

De acuerdo con lo anterior se pudo detectar un estado organizacional "bueno" en el departamento, mientras que el área de filiales se caracterizó por presentar un estado organizacional "regular".

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy Malo	0	0,0
Malo	0	0,0
Regular	8	29,0
Bueno	13	46,0
Muy Bueno	7	25,0
	Σ= 28	Σ=100,0

AREA DE FILIALES

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy Malo	0	0,0
Malo	0	0,0
Regular	3	60,0
Bueno	2	40,0
Muy Bueno	0	0,0
	Σ= 5	Σ=100,0

Según los resultados arrojados, cabe recalcar que un estado organizacional "bueno" se caracteriza por la existencia de relaciones apropidas de trabajo, aunado a una estructura organizativa acorde con el logro de objetivos, al igual que una integración de los individuos con sus funciones, con su grupo y con su organización como sistema social.

Como estado "regular" se define una situación en la que se hace necesaria una revisión de las condiciones en las que se está trabajando respecto a relaciones, división del trabajo, distribución de autoridad, liderazgo, entre otros aspectos que pueden influir en una manera negativa en el proceso de consecución de objetivos, bien sea retardando dicho proceso, o en último caso, impidiéndolo.

A continuación se presenta gráficamente la clasificación de las debilidades y fortalezas de cada dimensión tanto para el área de filiales como para el Depto. de Inspección obtenidas en base al análisis de los cuadros de frecuencia correspondientes, (ver Cuadros de Frecuencia en Anexo Nº 3).

AREA DE FILIALES

ESTRUCTURA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
	- División inadecuada del trabajo. - Falta de claridad en la descripcion de las tareas. - Todas las personas no tienen claras las funciones del área. - Diversidad de opiniones respecto al diseño de las líneas de mando.	- La falta de claridad en las tareas y funciones del área puede traer como consecuencia cierto grado de desmotivación para realizar el trabajo. - La indecisión respecto a la concepción de las líneas de mando, da la posibilidad de aceptar cambios en función de clarificar el diseño de las mismas a fin de facilitar el alcance de metas establecidas.

AREA DE FILIALES

ACEPTACION AL TRABAJO-GRUPO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- Los empleados tienen la oportunidad de tener éxito en la empresa.	- Algunas veces se aportan planes de entrenamiento y desarrollo.	- Oportunidad de tener éxito en la empresa.
- Las personas se sienten tomadas en cuenta por su grupo de trabajo.	- Emisión de procedimientos de acuerdo con la evolución de las actividades.	- La aceptación dada para con el grupo y la labor realizada limita la posibilidad de hacer modificaciones en esta dimensión.
- Apoyo de los miembros del grupo entre sí.		- La constante evolución de actividades requiere de la elaboración de procedimientos acordes con las mismas. Los planes de entrenamiento y desarrollo también son de crucial importancia a la hora de afrontar nuevas formas de trabajo.
- Satisfacción por el grupo de trabajo.		
- Los trabajadores consideran importante la labor que realizan.		
- Los trabajadores disfrutan del trabajo que realizan.		
- La cantidad de trabajo no es agobiante.		
- Las normas no son agobiantes ni limitantes.		

AREA DE FILIALES

ACTITUD HACIA CAMBIOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- Gusto por cambiar las cosas en el trabajo.	- Carencia de apoyo hacia los cambios impuestos en la estructura.	- Predisposición favorable por parte de los trabajadores a la introducción de cambios en el ambiente de trabajo.
- Se sugieren formas diferentes para hacer el trabajo.	- Algunas veces se presenta adaptación a cambios de cualquier índole aunque no se esté de acuerdo con ellos.	- La predisposición favorable al cambio corre el riesgo de debilitarse cuando se utiliza la imposición como método para implantar dichos cambios y alcanzar objetivos.
- Apoyo a la sugerencia de nuevas ideas propuestas por el grupo.		- La adaptación a cambios de cualquier índole por parte de los subordinados podría afianzarse si se informara o notificara sobre los mismos antes de su implementación.

AREA DE FILIALES

LIDERAZGO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
	- Algunas veces el grupo interviene en la toma de decisiones. - Contribucion que ejerce el liderazgo en el progreso del área. - Esfuerzos de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo. - Indecisión acerca de una concepción autoritaria del liderazgo. - Indecisión en la percepción de los esfuerzos de liderazgo para propiciar el logro de objetivos y metas.	- Los esfuerzos de liderazgo presentes en el área propician una situación favorable si se quieren introducir cambios para mejorar dichos esfuerzos en pro de la consecución de objetivos. - La poca percepción de los esfuerzos de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo y para contribuir con el progreso del área representa un riesgo por cuanto que en ellos está la capacidad de motivarlos frente a situaciones de innovación.

AREA DE FILIALES

RELACIONES

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- Las relaciones con los superiores son armoniosas.	- Carencia de comunicación hacia los subordinados para hacerles saber cómo están trabajando.	- La armonía en las relaciones informales propicia un ambiente favorable de trabajo.
- Las relaciones con los subordinados son profesionales y amigables.	- Poca receptividad para con las opiniones y sugerencias de los subordinados.	- La poca receptividad y la carencia de comunicación hacia los subordinados disminuye la capacidad de respuestas favorables frente a la consecución de objetivos.
- Se ha establecido la comunicación necesaria para hacer el trabajo apropiadamente.	- Algunas veces se estimula la diversidad de opiniones entre los subordinados.	- No se percibe claramente el apoyo por parte de los superiores para desarrollar las capacidades de los subordinados.
- Comunicación abierta para resolver problemas de trabajo.		
- Las relaciones en el grupo de trabajo son cordiales.		
	- Opiniones dispersas acerca del apoyo por parte de los superiores para desarrollar capacidades y utilizarlas.	

AREA DE FILIALES

REMUNERACION Y RECONOCIMIENTO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
	- Inconformidad con la remuneración recibida.	- Insatisfacción respecto al salario devengado.
	- Algunas veces se reconoce equitativamente la labor de los trabajadores.	- Insatisfaccion al percibir no equidad en el reconocimiento de la- bor.
	- Algunas veces las tareas son reconocidas apropiadamente.	- Situación favorable para introducir cambios en función de mejorar las condiciones dadas.
		- Descontento que dificulta una motivación acorde para el logro de objetivos.

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

ESTRUCTURA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- Existe una adecuada división del trabajo. - Las tareas están descritas con claridad. - Las personas del Depto. tienen claras las funciones de éste. - Congruencia en las instrucciones de los superiores.	- El diseño de las líneas de mando es un punto donde hay opiniones encontradas e indecisión.	- Hay claridad y congruencia respecto a la división del trabajo, la descripción de tareas y las funciones del Dpto., lo cual crea un clima favorable para el desempeño de los trabajadores en pro de la consecución de objetivos. - Esta situación podría traer como consecuencia que a la hora de modificar la estructura no se cuente con el suficiente apoyo dado que poseen condiciones satisfactorias de trabajo. - La indecisión respecto a la concepción de las líneas de mando no es un punto determinante que pueda llegar a limitar el desempeño del trabajo y el alcance de metas y objetivos.

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

ACEPTACION AL TRABAJO-GRUPO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- La empresa ofrece la oportunidad de tener éxito. - La empresa aporta planes de entrenamiento y desarrollo. - Integración y apoyo mutuo dentro del grupo de trabajo. - Los trabajadores consideran que la labor que realizan es importante. - Los trabajadores disfrutan de la labor que realizan. - Los trabajadores no se sienten agobiados por la cantidad de tareas que deben realizar. - La subdivisión de tareas sigue un criterio lógico. - Las normas del Departamento no son agobiantes ni limitantes. - Se emiten procedimientos de acuerdo con la evolución de las actividades.		- Existe un alto grado de aceptacion hacia el trabajo-grupo, lo que acarrea una capacidad de respuesta en momentos que se amerite la solidaridad frente a determinadas situaciones. - Frente a la introducción de nuevas situaciones se puede presentar cierto rechazo ya que las condiciones existentes en esta dimensión son satisfactorias para los trabajadores.

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

ACTITUD HACIA CAMBIOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- Gusto por cambiar las cosas en el trabajo.	- Algunas veces se sugieren formas diferentes de hacer el trabajo.	- Actitud positiva frente a sugerencias de nuevas ideas en el ambiente de trabajo, aunque éstas no se den con mucha frecuencia.
- Apoyo a la sugerencia de nuevas ideas propuestas por el grupo.	- Algunas veces se apoyan los cambios impuestos en la estructura.	- Cuando se trata de cambios impuestos se corre el riesgo de cambiar esa actitud positiva hacia un menor apoyo a dichos cambios.
	- La capacidad de adaptación a cambios de cualquier índole.	- La capacidad de adaptación está sujeta al tipo de cambio y a las condiciones del mismo (impuesto, planificado, consultado, etc.).

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

LIDERAZGO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
- Los esfuerzos de liderazgo propician el logro de objetivos y metas.	- Participación limitada en la toma de decisiones. - Algunas veces se percibe el esfuerzo de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo. - Diversidad de opiniones acerca de la contribución que ejerce el liderazgo hacia el progreso del Departamento. - No hay una concepción clara acerca de si el liderazgo es o no autoritario.	- El liderazgo presente en el Dpto. propicia el logro de los objetivos y metas, mas no propicia la participación en la toma de decisiones. - El débil esfuerzo de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo y contribuir con el progreso del Dpto. deja ver la posibilidad de introducir un cambio estructural que influya favorablemente en el ejercicio del liderazgo actual.

DEPARTAMENTO DE INSPECCION

REMUNERACION Y RECONOCIMIENTO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	RIESGOS/OPORTUNIDADES
	- Inconformidad con la remuneración recibida.	- Insatisfacción respecto al salario devengado.
	- Algunas veces las tareas son reconocidas apropiadamente.	- Insatisfacción al percibir no equidad en el reconocimiento de labor.
	- Algunas veces se reconocen equitativamente la labor de los trabajadores.	- Situación favorable para introducir cambios en función de mejorar las condiciones dadas.
		- Descontento que dificulta una motivación acorde para el logro de objetivos.

Examinando las fortalezas y debilidades que nos permiten realizar la evaluación del estado presente a través de los datos anteriores, tenemos lo siguiente:

Para el Depto. de Inspección podremos evaluar como Fortalezas, la cordialidad en las relaciones de los miembros del departamento; la predisposición favorable a aceptar nuevas ideas como una actitud positiva hacia innovaciones; el grado de identificación con la empresa y con la labor realizada, lo cual afianza la aceptación al trabajo-grupo y la aceptable distribución de la estructura organizativa para llevar adecuadamente el trabajo.

Como debilidades se observa el que las relaciones de los miembros a pesar de ser cordiales, carezcan de motivación verbal de superiores a subordinados, así como de la poca participación de éstos últimos en la toma de decisiones; la marcada insatisfacción respecto al salario devengado; que siendo un depto. donde no se participa ni se consulta la introducción de cambios haya poco apoyo a los cambios impuestos y que además la capacidad de adaptación esté sujeta a ciertas condiciones; el hecho de que haya indecisión en la concepción del diseño de las líneas de mando; y por último, el ejercicio del liderazgo no está concebido de una manera muy clara, lo cual puede ser un obstáculo para la conducción correcta de los miembros del Depto.

De la misma manera se procedió con el área de filiales, quedando identificadas como Fortalezas la cordialidad en las relaciones entre los miembros del área; la predisposición favorable a sugerir formas diferentes de hacer el trabajo y apoyar nuevas ideas propuestas por el grupo, siendo esto una actitud positiva frente a la implementación de cambios y un alto grado de aceptación hacia el grupo de trabajo.

Como Debilidades del área de filiales se observa que la dimensión "relaciones" sufre las mismas carencias que en el Depto.; del mismo modo, la dimensión "remuneración y reconocimientos" causa una marcada insatisfacción en el salario devengado; en la dimensión "Actitud hacia el cambio" se da la carencia de apoyo a los cambios impuestos en la estructura y un bajo nivel de adaptación a cambios de cualquier índole; la división inadecuada del trabajo así como la descripción de las tareas y funciones del área; la indecisión en la percepción de los esfuerzos de liderazgo para propiciar el logro de objetivos y metas; la emisión de procedimientos de acuerdo con la evolución de las actividades según la percepción de los miembros del área.

Paralelamente a estos pasos es necesario determinar cuáles partes del sistema de personas están involucradas de un modo significativo en el proceso de consecución de objetivos y metas, es decir el número mínimo de individuos que deben apoyar dicho proceso para que éste ocurra.

Al respecto cabe resaltar que se toma en cuenta el estudio del Depto. por constituir éste el entorno inmediato del Area de Filiales y poseer la capacidad de ejercer influencia sobre la misma en cuanto a ciertos aspectos organizacionales como toma de decisiones, procedimiento de trabajo, etc.

El término MASA CRITICA es utilizado en el modelo teórico para identificar el número mínimo de individuos que deben apoyar el cambio para que éste ocurra.

Para fines de nuestro estudio, la masa crítica queda constituída por la Alta Gerencia del Departamento de Inspección y por el nuevo Vice Presidente del Area de Filiales, quienes deberán apoyar las actividades a realizar para conseguir los objetivos planteados ya que son las personas sobre quienes recae el poder de decisión sobre cualquier aspecto laboral del Depto. y del Area respectivamente.

También se hace necesaria la identificación de personas que serán afectadas por el proceso, las cuales no forman parte de la masa crítica; este sistema de personas está conformado por los miembros del área de filiales, a quienes afectará directamente cualquier innovación que se quiera realizar en la misma, ya que al constituir este sistema la totalidad del área re-estructurada a raíz del cambio inicial, será sobre éste que recaiga cualquier transformación que decida implementar el nuevo Vice Presidente, bien sea en

materia de estructura, forma de hacer el trabajo, actitudes, etc.

Como punto de interés para la evaluación del presente, es conveniente determinar la disposición de los miembros del área de filiales frente a innovaciones, con el objeto de visualizar la actitud positiva o negativa hacia las mismas. Esta disposicion puede apreciarse mediante el análisis de la dimensión "Actitud hacia el Cambio" del área de filiales (ver Cuadro UCAB-97) en que se observa otra predisposición favorable a sugerir y apoyar nuevas formas de hacer el trabajo.

A partir de la evaluación del estado presente le fue suministrado al Vice Presidente del área de filiales en Marzo de 1991 la descripción de los datos obtenidos en términos de debilidades y fortalezas de cada dimensión, con la finalidad de establecer su postura ante las mismas, y a la vez las posibles medidas a tomar en función de la consecución de los objetivos y metas planteados para el logro del estado futuro.

Según conversaciones sostenidas en esta oportunidad, se pudo conocer, en cierta medida, la postura del Vice Presidente de filiales ante la situación planteada acerca del estado presente. En algunas dimensiones se pudo apreciar que él no está de acuerdo con ciertas percepciones identificadas por los miembros del área. En otras se observa cierta acep-

tación. En tal sentido se aprecia lo siguiente:

Estructura:

En cuanto a la estructura organizativa del área de filiales, el Vice Presidente de la misma no reconoce la existencia de debilidades en este ámbito, ya que según él, las características que se exponen en este sentido no representan ningún obstáculo para el logro de objetivos debido a la estandarización de los procedimientos y formas de hacer el trabajo.

Aceptación al trabajo-grupo:

Con respecto a la dimensión "Aceptación al trabajo-grupo", el Vice Presidente de filiales mostró una actitud de aprobación frente a lo que se expresaba de la misma. Sin embargo opinó que por constituir el área de filiales una unidad en creación, es a partir de su desarrollo que se irán incorporando nuevos procedimientos de acuerdo a la evolución de las actividades, causa por la cual la percepción de dichos procedimientos se presentó como una debilidad en el resultado de las encuestas.

Actitud hacia cambios:

En cuanto a esta dimensión, se observa una reacción de indiferencia por parte del Vice Presidente del área, ya que

no se toma en cuenta la postura que puedan adoptar los subordinados a la hora de llevar a cabo decisiones respecto a nuevas situaciones; él expresa que aunque la disposición de los subordinados a sugerir nuevas ideas es bastante amplia, esto no es lo que indure al logro de los objetivos debido a que se trabaja en base a las decisiones emanadas de los superiores sin tomar en cuenta las sugerencias de los subordinados.

En términos generales, la actitud que puedan adoptar los subordinados hacia los cambios no es punto que obstaculice llevar a cabo los mismos.

Liderazgo:

En cuanto al liderazgo, el Vice-Presidente del área expresa que por constituir los programas y guías de trabajo unos procedimientos estandarizados no se hace imrpescindible la existencia de un liderazgo que guíe a los miembros del área en la consecución de objetivos; del mismo modo él afirma que por la forma de trabajar no se requiere un liderazgo autoritario, aunque él se conciba como tal.

Relaciones:

En el ámbito de las relaciones se pudo apreciar que la cordialidad y armonía de las mismas entre los superiores y subordinados representan una realidad dentro del área.

El nuevo Vice Presidente afirma que aunque existen debilidades en esta dimensión, éstas no interfieren en el proceso de consecución de objetivos y metas.

Remuneración y Reconocimiento.

Con respecto a esta dimensión, el Vice Presidente acepta lo expresado según los cuadros de fortalezas y debilidades. El explica que no puede existir un reconocimiento equitativo en cuanto a premios y sanciones, es decir, la estructura jerárquica del área implica una diferenciación de las sanciones que se aplican en cada nivel.

Además se constató que la motivación en base a reconocimientos y críticas constructivas no se aplica, los errores se sancionan, mientras que la correcta ejecución de la labor se considera como un deber que no hay que premiar.

Administración de la Transición.

Por último, la Administración de la Transición constituye el estado en el que ocurren ciertas transformaciones que dan un sentido de viabilidad a los objetivos perseguidos.

Cabe resaltar que las tareas y actividades del estado de transición pueden parecerse o no a la de los estados futuro o presente.

En agosto de 1991 se realiza una entrevista para determinar las actividades y transformaciones realizadas hasta la fecha en base a la información suministrada en Marzo 1991 para conseguir el estado futuro.

En tal sentido se constata el hecho que respecto a ciertas dimensiones de las estudiadas se mantuvo una posición inquebrantable de seguir trabajando como hasta ahora se ha venido haciendo para llegar al logro de los objetivos, entre éstas se encuentran: estructura del área respecto a la división del trabajo, liderazgo, relaciones y actitud hacia el cambio.

Por otra parte se están llevando a cabo ciertas actividades en función de lograr los objetivos planteados, entre las que se encuentran las siguientes:

- Respecto a la estructura organizativa del área se diseñó el organigrama que regirá la disposición de los miembros de la misma.

- Se contrataron dos personas para ampliar el grupo de auditores.

- Se está llevando a cabo un ajuste de los salarios devengados.

- Se están aplicando planes de entrenamiento para los auditores en materia del Sistema Financiero Bancario.

- Se está llevando a cabo un programa de auditoría para FIVECA y Layor con el objeto de probar si éste podrá convertirse en un procedimiento permanente de auditoría para dichas empresas.

La información obtenida a lo largo de este proceso, además de la entrevista realizada, va a servir de base para un análisis ulterior de tales condiciones (Definición del Futuro, Evaluación del Presente, y Administración de la Transición) a fin de evaluar en qué medidas están encaminadas las actividades hacia el logro de los objetivos planteados y hasta qué punto se ha llegado en la consecución de los mismos.

Todo este proceso queda resumido como lo expresa el esquema siguiente:

FASES DEL MODELO

ESTADO PRESENTE	ESTADO DE TRANSICION	ESTADO FUTURO DESEADO	VISION (EDO. FINAL)
FEBRERO 1.991	MARZO-AGOSTO 1.991	AGOSTO 1.991	
DIAGNOSTICAR ESTADO ACTUAL	DETERMINACION DE ACTIVIDADES PARA LLEGAR AL ESTADO FUTURO	LOGRAR AUTONOMIA. HABER AUDITADO ENTRE 5 Y 7 EMPRESAS FILIALES.	HACER DEL AREA DE FILIALES DEL BANCO INTERNACIONAL UNA VICE PRESIDENCIA PIONERA Y RECONOCIDA POR EL MEJOR CONTROL Y AUDITORIA DE SUS EMPRESAS.

CAPITULO VI

ANALISIS Y EVALUACION DEL PROCESO

CAPITULO VI

ANALISIS Y EVALUACION DEL PROCESO

En términos generales, se pudo conocer que respecto a la aplicación del modelo teórico se destacaron ciertos resultados de interés. En cuanto a la determinación del estado futuro se observó lo siguiente:

- Con respecto a los objetivos y metas a lograr en términos de estado futuro, se aprecia que están claramente definidos independientemente que las condiciones del estado presente identificado estén dadas o no para llegar a los mismos.

- Se ha determinado un futuro sin tomar en cuenta el presente, lo cual se ve corroborado en la poca receptividad a la descripción suministrada de dicho estado.

En cuanto a los resultados arrojados en la evaluación del presente, éstas demostraron que no se contaba con condiciones organizacionales adecuadas que facilitaran alcanzar el estado futuro, tales como: no se contaba con suficiente personal, a la vez, existía cierto nivel de descontento en cuanto a remuneración, descripción de tareas, planificación de cambios.

De ahí que las actividades realizadas en la etapa de transición no tuvieran mayor aporte para lograr lo que se quería como estado futuro, específicamente el deseo de auditar por lo menos entre 5 y 7 de las empresas filiales, sino que contribuyeron para solucionar las necesidades más urgentes y no para facilitar directamente el logro de los objetivos planteados.

Según lo ha expresado el Vice Presidente del área, los pasos que se dieron en la etapa de transición son los que, según su criterio, coadyuvan al logro de los objetivos, ya que el estar trabajando sobre la marcha impide una planificación exhaustiva de las actividades.

También se pudo apreciar que la pretensión del Vice Presidente es mantener el statu quo, es decir, mantener el cambio inicial logrado, a la vez que éste pueda contribuir con el logro de los objetivos y metas.

A la vez se pudo observar que las actividades expuestas en la etapa de transición no se cumplieron en su totalidad.

- En lo que respecta a los programas de auditoría que se estaban llevando a cabo en FIVECA y Layor, éstos fueron adoptados como programas permanentes para realizar las sucesivas auditorías de dichas empresas.

- Se llevó a cabo el ajuste de salarios, la contratación

de nuevo personal y la configuración de la estructura organizativa del área.

- Se realizó la clasificación de las empresas según sus funciones como se tenía estipulado.

- Por otra parte se pudo conocer que sólo se auditaron las dos empresas antes mencionadas por ser las que requerían mas urgencia.

- En cuanto a los planes de entrenamiento del personal están en curso programas de actualización sobre el Sistema Financiero Bancario para los nuevos inspectores que forman parte del Area de Filiales.

Cabe resaltar que aunque se logró la autonomía y el poder de acción suficientes para el ejercicio de las funciones del área, no se lograron en su totalidad los objetivos planteados específicamente la meta de auditar entre por lo menos 5 a 7 de las empresas filiales.

Por último, es importante señalar aquellos elementos del Depto., que de una u otra forma, podrían influir en el desarrollo normal de las actividades del área de filiales.

En principio puede tomarse en cuenta el grado de aceptación al trabajo-grupo que se da en el Depto. como aspecto que pueda influir en los miembros del área para integrarlos con su nuevo miembro.

Por otra parte pueden existir ciertos elementos del Depto. que lleven a los miembros del área a hacer comparaciones, como por ejemplo, la forma de supervisar del nuevo Vice-Presidente con respecto a la supervisión ejercida antes del cambio; el nivel de las relaciones superior-subordinado antes y después del cambio.

También existe la posibilidad de que el grado de apoyo o rechazo del departamento hacia innovaciones pueda influir en las percepciones que tengan los integrantes del área de filiales con respecto a las mismas.

Para finalizar hay que recalcar que todas las áreas del Depto. de Inspección están avocadas a una misma misión a nivel departamental, y por lo tanto sus miembros trabajan en forma conjunta para alcanzarla, de allí que la posición de algunos miembros ante determinada situación pueda influir en la posición del resto. Por tal razón resultó de suma importancia haber estudiado el área de filiales tomando en cuenta aspectos organizacionales del Depto.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la investigación nos han permitido llegar a conclusiones particulares.

El propósito del estudio de este caso fue demostrar, paso a paso, el proceso de administración de la consecución de objetivos y metas mediante un enfoque sistemático en el que se destacaron los siguientes resultados respecto al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

Con respecto al objetivo que planteaba la determinación de la naturaleza y fuentes de las demandas para el cambio inicial, esto fue posible mediante la investigación exhaustiva de las fuerzas que indujeron a dicho cambio, quedando constatado que su origen reside en causas de orden económico.

La verificación del ajuste de las categorías del modelo a nuestra investigación se hizo posible mediante la aplicación de dichas fases (determinación del estado futuro, evaluación del presente y administración de la transición), al propósito planteado como fue el de hacer un estudio sistemático de un proceso de consecución de objetivos a través de

pasos esquematizados que permitieran tal propósito.

De la misma manera, se pudo conocer que no se llegó al estado futuro deseado de auditar entre 5 y 7 de las empresas filiales para una fecha estipulada, influyendo en tal consecuencia el hecho de que no se diera una planificación adecuada de actividades para tal fin, lo que se corroboró en una determinación del estado futuro pasando por alto la información suministrada sobre el estado presente y su respectivo diagnostico.

Por otra parte, las actividades que se llevaron a cabo durante la etapa de transición demostraron que se estaba trabajando sobre la marcha de los acontecimientos, lo cual quedó demostrado con la resolución de problemas que ameritaban más urgencia.

En términos generales, se pudo conocer que respecto a la aplicación del modelo teórico se destacaron ciertos resultados de interés particular. En cuanto a la determinación del estado futuro, esta fase presentó ciertas debilidades en la definición de lo que tenía que haberse hecho para llegar a él, ya que se formuló en términos de objetivos y metas que no estaban acorde con la realidad del momento.

En vista de las consideraciones anteriores, es interesante destacar las que nos parecen ser las consecuencias más importantes y las recomendaciones que podrían servir de guía

para sucesivos procesos de consecución de objetivos.

Todos los aspectos de un proceso de consecución de objetivos deben ser mejor analizados y planificados para lograr óptimos resultados. La continuidad de los esfuerzos necesaria para que un proceso de consecución de objetivos sea exitosa debe cuidarse muy especialmente ya que ésta no puede darse por garantizada, es preciso buscar expresamente construir la continuidad.

Es necesario que en el momento de establecer ciertos objetivos a lograr sea factible un proceso de planificación adecuado para este hecho con el fin de facilitar el trabajo y obtener resultados de una manera más efectiva.

Dicho todo esto podemos concluir que la participación en el proceso de consecución de objetivos debe ser la necesaria para garantizar la incorporación al mismo de las diversas instancias y unidades implicadas en él. La participación en el proceso de planificación hace más fácil la ejecución de planes que se perciben como propios y no como ajenos e impuestos.

En tal sentido se hacen las siguientes recomendaciones:

- Fomentar la comunicación hacia los subordinados y, a la vez, demostrar mayor receptividad para con las opiniones y sugerencias de los mismos.

- Aunque los procedimientos de auditoría son estandarizados, no está de más afianzarlos mediante información verbal para aclarar las dudas que se puedan presentar respecto a los mismos.

- Clarificar el diseño de las líneas de mando.

- Profundizar la emisión de procedimientos de acuerdo con la evolución de las actividades.

- Diagnosticar y evaluar la estructura salarial.

- Fomentar un reconocimiento adecuado en función de las acciones positivas que realicen los subordinados; ya que sólo las críticas negativas no contribuyen por sí solas al mejoramiento del desempeño.

Por ser las organizaciones cuerpos complejos que tardan en construirse y en cambiar, los planes deben tener la continuidad y permanencia necesarias para que puedan dar los frutos que se esperan, para ello es necesaria una herramienta que diagnostique en términos claros las condiciones actuales, los objetivos esenciales y luego de la acción, los efectos producidos.

El método analítico utilizado, lo ofrecemos aqui como una herramienta para la empresa u organización que tenga interés en aprovechar las ventajas de conocer un método sistemático que haga posible el seguimiento y administra-

ción, tanto de procesos de cambio, como de procesos de consecución de objetivos y metas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA:

- ANDER-EGG, Ezequiel: Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires, Editorial Humanitas, 19 edición, 1.982, 499 págs.

- ANTONORSI B., Marcel: Guia Básica para (RE) Organizar, Serie Temas de Coyuntura en Gestión Pública No. 4, Caracas, CLAD, 1.991, 67 págs.

- BALESTRINI ACUÑA, Mirian: Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental, Caracas, Editorial Panapo, 1.987, 319 págs.

-BANCO PROVINCIAL: Manual de Términos Bancarios, Caracas, Banco Provincial, Tercera edición, 1,988, 187 págs.

- BECKHARD, Richard: Desarrollo Organizacional, (Estrategias y Modelos), México, Fondo Educativo Interamericano.S.A., 1.963, 140 págs.

- BECKHARD, Richard y REUBEN T., Harris: Transiciones Organizacionales, (Administración del Cambio), México, Addison-Wesley Iberoamericana, Segunda edición, 1.988, 123 págs.

- "Breve Historia de Nuestro Banco", pág. 21, El León, año IV volúmen 9, Caracas, 1.983, Organo de Comunicación Interna del Personal del Banco Royal Venezolano C.A., 21 págs.

- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw-Hill, 1.988, 578 págs.

- _____ :Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw-Hill, 1.981, 586 págs.

- ECO, Umberto: Cómo se hace una Tesis, Buenos Aires, Editorial Gedisa, Segunda edición, 1.982, 267 págs.

- GONZALEZ, José: Diccionario General con Sinónimos y Antónimos, Caracas, Editorial Libroven, 1.981, 380 págs.

- Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena de la Lengua Española, España, Editorial Ramón Sopena, S.A., 1.970, 1036 págs.

- FORRAS, Jerry I.: Análisis de Flujos, (Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional), México, Addison-Wesley Iberoamericana, 1.988, 163 págs.

- ROBBINS, Stephen P.: Comportamiento Organizacional, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.,Tercera edición, 1.987, 566 págs.

- SABINO, Carlos A.: Introducción a la Metodología de la Investigación, Caracas, Editorial Ariel S.A., 1.984, 222 págs.

- SCHEIN, Edgar H.: Consultoría de Procesos, (Su papel en el Desarrollo Organizacional), Volúmen 2, México, Addison-Wesley Iberoamericana, Segunda edición, 1.990, 198 págs.

- SIMON, Herbert A.: El Comportamiento Administrativo, Argentina, Aguilar Ediciones, Tercera edición, 1.980, 240 págs.

- STRAUSS, George y SAYLES, Leonard R.: Personal, (Problemas Humanos de la Administración), México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1.980, 619 págs.

- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA: Comportamiento Organizacional, (Administración y Contaduría), Caracas, Universidad Nacional Abierta, 1.981, 464 págs.

ANEXO 1

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario de opinión es recopilar información relevante y confiable sobre las distintas variables que conforman el Estado Organizacional del Departamento de Inspección.

Por favor piense en el departamento como usted lo ve y no como quisiera que éste fuera. La sinceridad con que usted responda cada una de las preguntas será determinante en la calidad de la información que obtengamos.

Esta encuesta es anónima y confidencial, no escriba su nombre.

Cargo: _____

Area: Auditoría de Sistemas ____
Auditoría de Proyectos Especiales ____
Auditoría Area Centralizada ____
Auditoría Agencias y Sucursales ____
Auditoría de Filiales ____

Tiempo de Servicio: _____

INSTRUCCIONES:

Responda las preguntas marcando con un solo circulo la respuesta que mejor se ajuste a su opinión.

1.- El principal atractivo de la empresa es la satisfacción en el trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

2.- Las relaciones con mi supervisor son armoniosas.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

3.- La forma como está dividido el trabajo en este departamento permite la flexibilidad de la actividad laboral.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

4.- Los jefes estimulan al grupo a participar en las decisiones importantes relacionadas con ellos.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

5.- Mi jefe inmediato me hace saber cómo estoy trabajando.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

6.- La remuneracion que recibo es la que corresponde al trabajo que realizo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

7.- La division del trabajo en este departamento facilita el logro de los objetivos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

8.- Tengo la oportunidad de tener éxito en esta empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

9.- Mis ideas y sugerencias son escuchadas por mi supervisor (aceptadas o toleradas).

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

10.- Las tareas están descritas con claridad. Se exactamente lo que tengo que hacer.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

11.- Todo el grupo interviene en la toma de la mayor parte de las decisiones.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

12.- El reconocimiento de la labor se aplica equitativamente en este departamento.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

13.- Me gusta cambiar las cosas en mi trabajo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

14.- El liderazgo en este departamento se ejerce de manera que contribuye al progreso del mismo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

15.- La empresa aporta planes de entrenamiento y desarrollo personal.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

16.- Los jefes inmediatos ayudan a los subordinados a desarrollar sus capacidades y utilizarlas.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

17.- Todas las personas del departamento tienen claras las funciones de éste.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

18.- Percibo los esfuerzos de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo al que pertenezco.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

19.- Sugiero formas diferentes para hacer mejor el trabajo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

20.- Me considero tomado en cuenta en mi grupo de trabajo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

21.- Creo que mantener las cosas como están, es más importante que ser más eficiente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

22.- Los miembros del grupo se apoyan entre sí.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

23.- Se estimula la diversidad de opiniones entre los subordinados.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

24.- Las lineas de mando del departamento han sido bien diseñadas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

25.- Apoyo la sugerencia de nuevas ideas propuestas por mi grupo de trabajo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

26.- Me siento satisfecho con mi grupo de trabajo, me siento parte del grupo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

27.- Considero que el liderazgo que se da en el departamento es autoritario.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

28.- Se da repetición de funciones entre varios miembros del departamento.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

29.- Creo que la labor que realizo es importante.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

30.- Las relaciones con los subordinados son profesionales y amigables.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

31.- Las tareas que cumplo son reconocidas apropiadamente.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

32.- Apoyo la imposición de cambios estructurales (en puestos) por parte de la gerencia del departamento.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

33.- Los esfuerzos de liderazgo en este departamento propician el logro de sus objetivos y metas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

34.- Disfruto del trabajo que realizo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

35.- Se presenta contradicción en las instrucciones de los superiores.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

36.- Me siento agobiado por la cantidad de tareas que debo realizar.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

37.- He establecido y mantengo las relaciones y comunicación necesarias para hacer mi trabajo apropiadamente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

38.- Me adapto a cambios de cualquier índole aunque no esté de acuerdo con ellos.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

39.- Puedo hablar con alguien de mi departamento cuando tengo un problema de trabajo.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

40.- La manera como están subdivididas las tareas sigue un criterio lógico.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

41.- Las relaciones con mi grupo de trabajo son profesionales y amigables.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

42.- Las normas del departamento me agobian y me limitan.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

43.- Se emiten nuevos procedimientos de acuerdo con la evolucion de las actividades.

Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	2	3	4	5

ANEXO 2

MATRIZ DE DATOS

CAT. / ITEM	SIEMPRE TOTALMENTE DE ACUERDO	FRECUENTEMENTE DE ACUERDO	ALGUNAS VECES INDECISO	CASI NUNCA EN DESACUERDO	NUNCA TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO
1	2 (7,1)	15 (53,6)	7 (25,0)	1 (3,6)	1 (3,6)	0
2	12 (42,9)	9 (32,1)	7 (25,0)	0	0	0
3	6 (21,4)	13 (46,4)	6 (21,4)	3 (10,7)	0	0
4	8 (28,6)	9 (32,1)	8 (28,6)	3 (10,7)	0	0
5	4 (14,3)	8 (28,6)	8 (28,6)	3 (10,7)	5 (17,8)	0
6	0	3 (10,7)	7 (25,0)	14 (50,0)	3 (10,7)	0
7	6 (21,4)	11 (39,3)	5 (17,8)	6 (21,4)	0	0
8	6 (21,4)	12 (42,9)	10 (35,7)	0	0	0
9	6 (21,4)	11 (39,3)	11 (39,3)	0	0	0
10	10 (35,7)	11 (39,3)	4 (14,3)	2 (7,1)	1 (3,6)	0
11	4 (14,3)	3 (10,7)	10 (35,7)	8 (28,6)	3 (10,7)	0
12	6 (21,4)	2 (7,1)	17 (60,7)	2 (7,1)	1 (3,6)	0
13	2 (7,1)	9 (32,1)	10 (35,7)	6 (21,4)	0	1 (3,6)
14	4 (14,3)	9 (32,1)	9 (32,1)	5 (17,8)	1 (3,6)	0
15	10 (35,7)	13 (46,4)	3 (10,7)	1 (3,6)	1 (3,6)	0
16	7 (25,0)	5 (17,8)	13 (46,4)	2 (7,1)	0	1 (3,6)
17	12 (42,9)	9 (32,1)	4 (14,3)	3 (10,7)	0	0
18	7 (25,0)	5 (17,8)	11 (39,3)	3 (10,7)	1 (3,6)	1 (3,6)
19	1 (3,6)	10 (35,7)	14 (50,0)	2 (7,1)	0	1 (3,6)
20	12 (42,9)	9 (32,1)	7 (25,0)	0	0	0
21	0	0	2 (7,1)	14 (50,0)	11 (39,3)	1 (3,6)
22	9 (32,1)	9 (32,1)	10 (35,7)	0	0	0
23	5 (17,8)	6 (21,4)	16 (57,1)	1 (3,6)	0	0
24	6 (21,4)	11 (39,3)	10 (35,7)	0	1 (3,6)	0
25	8 (28,6)	15 (53,6)	5 (17,8)	0	0	0
26	15 (53,6)	5 (17,8)	6 (21,4)	1 (3,6)	0	1 (3,6)
27	1 (3,6)	6 (21,4)	9 (32,1)	8 (28,6)	3 (10,7)	1 (3,6)
28	0	9 (32,1)	8 (28,6)	4 (14,3)	7 (25,0)	0
29	12 (42,9)	14 (50,0)	1 (3,6)	1 (3,6)	0	0
30	15 (53,6)	9 (32,1)	4 (14,3)	0	0	0
31	7 (25,0)	8 (28,6)	12 (42,9)	1 (3,6)	0	0
32	2 (7,1)	3 (10,7)	9 (32,1)	6 (21,4)	6 (21,4)	2 (7,1)
33	6 (21,4)	13 (46,4)	8 (28,6)	1 (3,6)	0	0
34	12 (42,9)	12 (42,9)	3 (10,7)	0	0	1 (3,6)
35	0	2 (7,1)	8 (28,6)	9 (32,1)	9 (32,1)	0
36	0	1 (3,6)	5 (17,8)	10 (35,7)	12 (42,9)	0
37	8 (28,6)	20 (71,4)	0	0	0	0
38	7 (25,0)	8 (28,6)	11 (39,3)	1 (3,6)	0	1 (3,6)
39	14 (50,0)	8 (28,6)	5 (17,8)	1 (3,6)	0	0
40	6 (21,4)	16 (57,1)	3 (10,7)	2 (7,1)	1 (3,6)	0
41	14 (50,0)	10 (35,7)	4 (14,3)	0	0	0
42	0	0	3 (10,7)	8 (28,6)	17 (60,7)	0
43	12 (42,9)	8 (28,6)	7 (25,0)	1 (3,6)	0	0

ANEXO 3

ESTRUCTURA
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
3. La forma como está dividido el trabajo en este depto. permite la flexibilidad de la actividad laboral.	6 (21,4)	13 (46,4)	6 (21,4)	3 (10,7)			28 (100)
7. La división del trabajo facilita el logro de los objetivos.	6 (21,4)	11 (39,2)	5 (17,9)	6 (21,4)			28 (100)
10. Las tareas están descritas con claridad.	10 (35,7)	11 (39,2)	4 (14,3)	2 (7,1)	1 (3,6)		28 (100)
17. Todas las personas del depto. tienen claras las funciones de éste.	12 (42,9)	9 (32,1)	4 (14,3)	3 (10,7)			28 (100)
24. Las líneas de mando han sido bien diseñadas.	6 (21,4)	11 (39,2)	10 (35,7)		1 (3,6)		28 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
35. Se presenta contradicción en las instrucciones de los superiores.		2 (7,1)	8 (28,6)	9 (32,1)	9 (32,1)		28 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

ACEPTACION AL TRABAJO/GRUPO
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Nº	CATEGORIAS / ITEMS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
15.	La empresa aporta planes de entrenamiento y desarrollo personal.	10 (35,7)	13 (46,4)	3 (10,7)	1 (3,6)	1 (3,6)		28 (100)
20.	Me considero tomado en cuenta en mi grupo de trabajo.	12 (42,9)	9 (32,1)	7 (25,0)				28 (100)
22.	Los miembros del grupo se apoyan entre sí.	9 (32,1)	9 (32,1)	10 (35,7)				28 (100)
26.	Me siento satisfecho con mi grupo de trabajo. Me siento parte del grupo.	15 (53,5)	5 (17,9)	6 (21,4)	1 (3,6)		1 (3,6)	28 (100)
34.	Disfruto del trabajo que realizo.	12 (42,9)	12 (42,9)	3 (10,7)			1 (3,6)	28 (100)
36.	Me siento agobiado por la cantidad de tareas que debo realizar.		1 (3,6)	5 (17,9)	10 (35,7)	12 (42,9)		28 (100)
42.	Las normas del depto. me agobian y limitan.			3 (10,7)	8 (28,6)	17 (60,7)		28 (100)
43.	Se emiten nuevos procedimientos de acuerdo con la evolución de las actividades.	12 (42,9)	8 (28,6)	7 (25,0)	1 (3,6)			28 (100)

Nº	CATEGORIAS / ITEMS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
8.	Tengo la oportunidad de tener éxito en la empresa.	6 (21,4)	12 (42,9)	10 (35,7)				28 (100)
29.	Creo que la labor que realizo es importante.	12 (42,9)	14 (50,0)	1 (3,6)	1 (3,6)			28 (100)
40.	Las maneras como están subdivididas las tareas sigue un criterio lógico.	6 (21,4)	16 (57,1)	3 (10,7)	2 (7,1)	1 (3,6)		28 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

ACTITUD HACIA EL CAMBIO
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
13. Me gusta cambiar las cosas en mi trabajo.	2 (7,1)	9 (32,1)	10 (35,7)	6 (21,4)		1 (3,6)	28 (100)
19. Sugiero formas diferentes de hacer el trabajo.	1 (3,6)	10 (35,7)	14 (50,0)	2 (7,1)		1 (3,6)	28 (100)
25. Apoyo la sugerencia de nuevas ideas propuestas por mi grupo de trabajo.	8 (28,6)	15 (53,6)	5 (17,9)				28 (100)
32. Apoyo la imposición de cambios estructurales (en puestos) por parte de la gerencia.	2 (7,1)	3 (10,7)	9 (32,1)	6 (21,4)	6 (21,4)	2 (7,1)	28 (100)
38. Me adapto a cambios de cualquier índole aunque no esté de acuerdo con ellos.	7 (25,0)	8 (28,6)	11 (39,2)	1 (3,6)		1 (3,6)	28 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

LIDERAZGO
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
11. Todo el grupo interviene en la toma de la mayor parte de las decisiones.	4 (14,3)	3 (10,7)	10 (35,7)	8 (28,6)	3 (10,7)		28 (100)
18. Percibo los esfuerzos de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo al que pertenezco.	7 (25,0)	5 (17,9)	11 (39,2)	3 (10,7)	1 (3,6)	1 (3,6)	28 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
14. El liderazgo en este depto. se ejerce de manera que contribuye al progreso del mismo.	4 (14,3)	9 (32,1)	9 (32,1)	5 (17,9)	1 (3,6)		28 (100)
27. Considero que el liderazgo que se da en el depto. es autoritario.	1 (3,6)	6 (21,4)	9 (32,1)	8 (28,6)	3 (10,7)	1 (3,6)	28 (100)
33. El liderazgo propicia el logro de objetivos y metas.	6 (21,4)	13 (46,4)	8 (28,6)	1 (3,6)			28 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

RELACIONES
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
2. Las relaciones con mi supervisor son armoniosas.	12 (42,9)	9 (32,1)	7 (25,0)				28 (100)
5. Mi jefe inmediato me hace saber cómo estoy trabajando.	4 (14,3)	8 (28,6)	8 (28,6)	3 (10,7)	5 (17,9)		28 (100)
9. Mis ideas y sugerencias son escuchadas por mi supervisor.	6 (21,4)	11 (39,2)	11 (39,2)				28 (100)
16. Los jefes ayudan a los subordinados a desarrollar sus capacidades y a utilizarlas.	7 (25,0)	5 (17,9)	13 (46,4)	2 (7,1)		1 (3,6)	28 (100)
23. Se estimula la diversidad de opiniones entre los subordinados.	5 (17,9)	6 (21,4)	16 (57,1)	1 (3,6)			28 (100)
30. Las relaciones con los subordinados son profesionales y amigables.	15 (53,5)	9 (32,1)	4 (14,3)				28 (100)
39. Puedo hablar con alguien de mi departamento cuando tengo un problema de trabajo.	14 (50,0)	8 (28,6)	5 (17,9)	1 (3,6)			28 (100)
41. Las relaciones con mi grupo de trabajo son profesionales y amigables.	14 (50,0)	10 (35,7)	4 (14,3)				28 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
37. He establecido la comunicación y relaciones necesarias para hacer mi trabajo apropiadamente.	8 (28,6)	20 (71,4)					28 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

REMUNERACION Y RECOMPENSAS
DEPARTAMENTO DE INSPECCION

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
12. El reconocimiento de la labor se aplica equitativamente en este departamento.	6 (21,4)	2 (7,1)	17 (60,7)	2 (7,1)	1 (3,6)		28 (100)
31. Las tareas que cumplo son reconocidas apropiadamente.	7 (25,0)	8 (28,6)	12 (42,9)	1 (3,6)			28 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
6. La remuneración que percibo es la que corresponde al trabajo que realizo.		3 (10,7)	7 (25,0)	14 (50,0)	3 (10,7)	1 (3,6)	28 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

ESTRUCTURA
AREA DE FILIALES

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
3. La forma como está dividido el trabajo en este depto. permite la flexibilidad de la actividad laboral.			4 (80,0)	1 (20,0)			5 (100)
7. La división del trabajo facilita el logro de los objetivos.			2 (40,0)	3 (60,0)			5 (100)
10. Las tareas están descritas con claridad.		2 (40,0)	1 (20,0)	1 (20,0)	1 (20,0)		5 (100)
17. Todas las personas del depto. tienen claras las funciones de éste.		1 (20,0)	1 (20,0)	3 (60,0)			5 (100)
24. Las líneas de mando han sido bien diseñadas.		1 (20,0)	4 (80,0)				5 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
35. Se presenta contradicción en las instrucciones de los superiores.			4 (80,0)		1 (20,0)		5 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

ACEPTACION AL TRABAJO/GRUPO
AREA DE FILIALES

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
15. La empresa aporta planes de entrenamiento y desarrollo personal.	2 (40,0)		3 (60,0)				5 (100)
20. Me considero tomado en cuenta en mi grupo de trabajo.	2 (40,0)	2 (40,0)	1 (20,0)				5 (100)
22. Los miembros del grupo se apoyan entre sí.	1 (20,0)	2 (40,0)	2 (40,0)				5 (100)
26. Me siento satisfecho con mi grupo de trabajo. Me siento parte del grupo.	2 (40,0)		3 (60,0)				5 (100)
34. Disfruto del trabajo que realizo.	1 (20,0)	4 (80,0)					5 (100)
36. Me siento agobiado por la cantidad de tareas que debo realizar.			1 (20,0)	1 (20,0)	3 (60,0)		5 (100)
42. Las normas del depto. me agobian y limitan.			1 (20,0)	2 (40,0)	2 (40,0)		5 (100)
43. Se emiten nuevos procedimientos de acuerdo con la evolución de las actividades.		1 (20,0)	3 (60,0)	1 (20,0)			5 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
8. Tengo la oportunidad de tener éxito en la empresa.	1 (20,0)	4 (80,0)					5 (100)
29. Creo que la labor que realizo es importante.	2 (40,0)	3 (60,0)					5 (100)
40. Las maneras como están subdivididas las tareas sigue un criterio lógico.		1 (20,0)	1 (20,0)	2 (40,0)	1 (20,0)		5 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

ACTITUD HACIA EL CAMBIO
AREA DE FILIALES

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
13. Me gusta cambiar las cosas en mi trabajo.		3 (60,0)	2 (40,0)				5 (100)
19. Sugiero formas diferentes de hacer el trabajo.		3 (60,0)	1 (20,0)			1 (20,0)	5 (100)
25. Apoyo la sugerencia de nuevas ideas propuestas por mi grupo de trabajo.	1 (20,0)	4 (80,0)					5 (100)
32. Apoyo la imposición de cambios estructurales (en puestos) por parte de la gerencia.			2 (40,0)	2 (40,0)	1 (20,0)		5 (100)
38. Me adapto a cambios de cualquier índole aunque no esté de acuerdo con ellos.		1 (20,0)	3 (60,0)			1 (20,0)	5 (100)
Frecuencia absoluta (relativa)							

LIDERAZGO
AREA DE FILIALES

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
11. Todo el grupo interviene en la toma de la mayor parte de las decisiones.	1 (20,0)	1 (20,0)	2 (40,0)	1 (20,0)			5 (100)
18. Percibo los esfuerzos de los jefes para guiar a los miembros del equipo de trabajo al que pertenezco.		2 (40,0)	2 (40,0)	1 (20,0)			5 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
14. El liderazgo en este depto. se ejerce de manera que contribuye al progreso del mismo.			1 (20,0)	4 (80,0)			5 (100)
27. Considero que el liderazgo que se da en el depto. es autoritario.			3 (60,0)	2 (40,0)			5 (100)
33. El liderazgo propicia el logro de objetivos y metas.			4 (80,0)	1 (20,0)			5 (100)
Frecuencia absoluta (relativa)							

RELACIONES
AREA DE FILIALES

CATEGORIAS / Nº ITEMS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
2. Las relaciones con mi supervisor son armoniosas.	2 (40,0)	1 (20,0)	2 (40,0)				5 (100)
5. Mi jefe inmediato me hace saber cómo estoy trabajando.		2 (40,0)	2 (40,0)		1 (20,0)		5 (100)
9. Mis ideas y sugerencias son escuchadas por mi supervisor.		2 (40,0)	3 (60,0)				5 (100)
16. Los jefes ayudan a los subordinados a desarrollar sus capacidades y a utilizarlas.		2 (40,0)	2 (40,0)	1 (20,0)			5 (100)
23. Se estimula la diversidad de opiniones entre los subordinados.		2 (40,0)	3 (60,0)				5 (100)
30. Las relaciones con los subordinados son profesionales y amigables.	2 (40,0)	2 (40,0)	1 (20,0)				5 (100)
39. Puedo hablar con alguien de mi departamento cuando tengo un problema de trabajo.		3 (60,0)	2 (40,0)				5 (100)
41. Las relaciones con mi grupo de trabajo son profesionales y amigables.	2 (40,0)	2 (40,0)	1 (20,0)				5 (100)

CATEGORIAS / Nº ITEMS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
37. He establecido la comunicación y relaciones necesarias para hacer mi trabajo apropiadamente.	1 (20,0)	4 (80,0)					5 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

REMUNERACION Y RECOMPENSAS
AREA DE FILIALES

Nº ITEMS / CATEGORIAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	NO CONTESTO	TOTAL
12. El reconocimiento de la labor se aplica equitativamente en este departamento.			5 (100)				5 (100)
31. Las tareas que cumplo son reconocidas apropiadamente.		2 (40,0)	3 (60,0)				5 (100)

Nº ITEMS / CATEGORIAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO CONTESTO	TOTAL
6. La remuneración que percibo es la que corresponde al trabajo que realizo.				5 (100)			5 (100)

Frecuencia absoluta (relativa)

ANEXO 4

CONSTRUCCION DE INDICES

$$\text{RANGO} = \frac{\text{(Total Items x Punt. Máxima) - (Total Items x Punt. Mínima)}}{\text{Nº de Categorias}}$$

$$\text{RANGO} = \frac{(43 \times 5) - (43 \times 1)}{5} = 34$$

ESCALA	$L_i - L_{i+1}$
Muy malo	43 - 77
Malo	78 - 112
Regular	113 - 147
Bueno	148 - 182
Muy bueno	183 - 217

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

- Adaptación: Ajuste a una situacion determinada.

- Arrendadora Financiera: Instituto constituido bajo la forma de compañía anónima, y que ha sido debidamente autorizado por el Ministerio de Hacienda.

- Arrendamiento Financiero: La operacion mediante la cual una empresa de Arrrendamiento Financiero adquiere un bien conforme a las especificaciones indicadas por el interesado, quien lo recibe para su uso por un periodo determinado, a cambio de una contraprestación dineraria que incluye amortización del precio, intereses, comisiones, y recargo de todo orden previsto en el contrato.

- Auditoria: Procedimientos y métodos de examen para analizar, revisar y determinar la actuacion de la empresa en cuanto a los planes trazados, evaluando la eficiencia de la organizacion .

- Banco: En economia, los bancos son establecimientos que se encargan de concentrar y regular las operaciones de crédito.

- Bancos Hipotecarios: Instituciones financieras que tienen como objeto principal conceder creditos hipotecarios a largo plazo, además de algunas funciones innerentes a la actividad financiera.

- **Cambio:** Variación o alteración de una situación.

- **Cambio Organizacional:** Es una innovación o situación fundamental que se registra en un ambiete determinado. Son modificaciones que se plantean en la organización tanto a nivel estructural, funcional, tecnológico y social.

- **Compañía Holding:** Empresa que dedica parte de sus fondos a la adquisición de participaciones mayoritarias en otras empresas con el ánimo de controlarlas, dirigirlas y obtener resultados de interés común.

- **Estabilidad:** Permanencia, duración, firmeza. Garantía que ofrece la organización a sus miembros ante imprevistos respecto a dinero, oportunidades, satisfacciones no materiales.

- **Filial:** Firma dependiente de otra (empresa matriz), que la dota de fondos para que opere por si misma, pero reservándose su control mediante la propieded mayoritaria de las acciones.

- **Resistencia:** Acción de resistir o resistirse. No es el cambio mismo lo que causa resistencia, sino las consecuencias que puede tener para las personas afectadas.

- **Statu Quo:** (lit, en el estado en que). Estado de cosas en un determinado momento.

- **Transición:** Accion de pasar de una situacion o modo de estar a otra. El Cambio Organizacional implica una transición entre un estado o situación dada y una nueva situación buscada con dicho cambio.