



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**“ ANALISIS DE LA RESISTENCIA
AL CAMBIO EN
UNA ORGANIZACION ”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
Licenciada en Administración**

PRESENTA:

Amelia Chávez Valle

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. M.B.A. Federico E. Avila Vinay

REVISOR DE TESIS:

C.P. Dario Jiménez Romero

H. VERACRUZ, VER.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FEBRERO 1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS A DIOS:

Por haberme dado la fortaleza necesaria para poder lograr la meta fijada, por poner en mi destino a personas tan maravillosas para guiarme con su sabiduría y para que no desistiera hasta llegar a la cima.

CON GRAN AMOR Y RESPETO A MIS PADRES:

Les agradezco el haberme dado la oportunidad de adquirir conocimientos para guiarlos en la vida. Por sus sabios consejos para que lograra el más grande de mis sueños que es una herencia tan valiosa que me abrirá muchas puertas en el futuro.

EN ESPECIAL AGRADECIMIENTO A MI ASESOR:

Ing. Federico E. Avila Vinay por el asesoramiento
y paciencia que tuvo para guiarme
en la realización de esta investigación.

AGRADECIMIENTO A MIS AMISTADES:

Con agradecimiento a ustedes que formaron parte importante
en todo este tiempo, dándome sus consejos, ayudándome de manera
incondicional les doy las gracias con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTO A MIS HERMANOS:

Por escucharme en momentos tan difíciles que hemos
pasado en estos últimos años, dándome palabras de
aliento.

A MI CASA DE ESTUDIOS UNIVERSIDAD VILLA RICA.

I

INDICE

	PAGINAS
INTRODUCCION	1
EL CAMBIO	1
ANTECEDENTES	2
PROBLEMA	3
OBJETIVOS	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
HIPOTESIS	4
JUSTIFICACION	4
CAPITULO I TEORIAS SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO.	
INTRODUCCION	5
I.1 Modelos de cambio conductual obligatorio	5
I.2 Clasificaciones de la resistencia al cambio	7
I.3 Resistencia Individual y Organizacional	12
I.4 Cambio Tecnológico y Cambio Social	16
I.5 Consideraciones sobre la Dinámica de la resistencia al Cambio.	18
CAPITULO II EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	
INTRODUCCION	23
II.1 Como disminuir la Resistencia	23
II.2 Enfoques generales para tratar la resistencia	25
II.3 Cambio Planeado y Cambio no Planeado	29
II.4 Como captar y Enfrentar el cambio	32
II.5 Creación de apoyo para el cambio	35

II

CAPITULO III LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION

III.1 Educación y Comunicación	41
III.2 Participación e Interés	47
III.3 Facilitación y Apoyo	51
III.4 Negociación y Acuerdo	52

CAPITULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS

INTRODUCCION	61
IV.1 Definiciones Operacionales de las variables	62
IV.2 El Instrumento de Investigación	66
IV.3 Resultados e Interpretación	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	83

INTRODUCCIÓN

EL CAMBIO

Durante muchos años se ha considerado que el cambio en una organización es un proceso evolutivo. La suposición evolucionaria refleja la opinión de que el cambio se produce haciendo ajustes pequeños y cuyos impulsores son el tiempo y fuerzas ambientales sutiles, que primordialmente están fuera del control directo de la administración.

Es relativamente cierto lo anterior pero internamente si se puede hacer mucho para que los cambios sean planeados y controlados, esto es más necesario en la actualidad si se considera que la velocidad de cambio del entorno es alta y obliga a las empresas a adaptarse más rápidamente, en esta situación un problema que puede dificultar el cambio, es la resistencia de las personas.

Este problema de la resistencia nace de las relaciones interpersonales entre el empleado y el patrón, de la manera en que son introducidos los cambios o porque no se les toma

en cuenta o se desconoce la legitimidad de los problemas. Ya que se debe enfocar en relación a toda la organización porque sería raro que los únicos afectados fueran un gerente y sus inmediatos subordinados. Muy frecuentemente se presenta primero la necesidad de cambio, las utilidades disminuyen, la competencia adopta nuevos productos o procesos de producción, el equipo empieza a desgastarse y hacerse anticuado, etc.

La resistencia al cambio no es solamente normal sino en cierta manera indispensable. Una organización que no muestra ninguna resistencia al cambio puede resquebrajarse. La idea es que se debe ayudar para aceptar el cambio y se integre con los nuevos procedimientos.

ANTECEDENTES

Debido a todos los acontecimientos macroeconómicos el entorno de las empresas, en particular en las mexicanas ha evolucionado rápidamente hacia un contexto de nivel internacional generando un ambiente mucho más competitivo y por lo tanto peligroso. Esto obliga a que las empresas busquen adaptarse haciendo cambios en sus sistemas y procesos de trabajo que afectan inevitablemente al estado actual de los factores de producción, como lo es el caso de los obreros y empleados.

PROBLEMA

El problema consiste en que si las empresas mexicanas no conocen e incluyen a la resistencia al cambio dentro de sus estrategias de desarrollo e implantación en sus nuevos programas, existe un alto riesgo de encontrar obstáculos que potencialmente limiten el alcance de los objetivos.

LOS OBJETIVOS

1.- OBJETIVO GENERAL. Identificar apartir de una muestra el grado de preparación e inclusión de factores que afectan a la resistencia al cambio por parte de las empresas en Veracruz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Dar a conocer los conceptos teóricos y características que explican el fenómeno de resistencia al cambio.

2.- Dar a conocer una serie de recomendaciones asociadas a como debe de procederse para disminuir la resistencia ante un nuevo programa.

HIPÓTESIS

La educación y comunicación, participación y compromiso, facilitación y apoyo, negociación y acuerdo son factores cuya presencia en las empresas permite administrar y disminuir la resistencia al cambio.

JUSTIFICACIÓN

La experiencia que han vivido las empresas mexicanas respecto de programas tan radicales como dirección participativa, equipos de trabajo, justo a tiempo, reingeniería, etc. No han sido todas exitosas.

El fracaso no ha sido producto de la casualidad, es explicable por deficiencias, limitaciones en aspectos como la planeación y organización, la falta de recursos en especial financieros, obsolescencia tecnológica pero de manera muy especial en lo que respecta a la resistencia que los directivos y obreros han presentado ante los cambios necesarios que se decidieron. Por lo tanto es necesario realizar estudios que retomen el problema en el contexto de nuestra realidad.

CAPITULO I

TEORÍAS SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO

INTRODUCCIÓN

La resistencia al cambio es considerada como algo que debe superarse para que el cambio tenga éxito, es en realidad una retroalimentación que puede usarse de manera constructiva. La esencia de esta idea es reconocer que cuando las personas se resisten al cambio, están defendiendo algo importante que parece estar amenazado por el intento de cambio. En este capítulo se proporcionan los conocimientos teóricos que permiten entender el fenómeno de resistencia al cambio así como los elementos que lo generan.

I.1 MODELOS DE CAMBIO CONDUCTUAL OBLIGATORIO.

El método más extremo de lograr por la fuerza un cambio perdurable consiste simplemente en eliminar a todo al que no esté de acuerdo con dicho cambio. Sin embargo es sabido que es necesario cambiar conductas y actitudes, lo que hace necesario considerar otras alternativas; las siguientes son características o principios de diferentes modelos.

ENFOQUES EN COMÚN.

a) El enfoque en común es necesario localizarlo y usarlo para iniciar el cambio de la organización.

b) Resultados reportados de lo que ocurrió en cierto número de casos en cambios actuales de organización, pueden ser también usado como sinónimo de enfoque común.

ACCIÓN UNILATERAL.

El cambio de la organización se implementa enfatizando la autoridad de la posición jerárquica que ocupa el individuo en la empresa. El uso de la autoridad unilateral para introducir cambios a las organizaciones asume tres formas: por estatuto, por sustitución y por estructura.

COMPARTIMIENTO DEL PODER.

Ocupan posiciones más centradas en la gama de las distribuciones del poder. Este enfoque del cambio se utiliza de dos maneras: por la toma de decisión por grupos, por la resolución de problemas, por grupos.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.

Se entrega a los subordinados casi la totalidad de la responsabilidad de definir y actuar respecto a los problemas. Estos enfoques también toman dos formas:

Por discusión de casos y en sesiones de grupos "T"; (Los grupos T se definen como sesiones no estructuradas de grupos, en los cuales los participantes adquieren habilidades para las relaciones interpersonales y educan su sensibilidad hacia otras personas).

I.2 CLASIFICACIONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO. Este fenómeno puede manifestarse de las siguientes maneras:

a) La Resistencia al cambio se presenta cuando las personas se enfrentan a algo nuevo o diferente, se rehúsan aceptarlo, ya que no les gusta cambiar su modo acostumbrado de hacer las cosas.

b) La misma Resistencia se encuentra frecuentemente en las empresas. Los empleados se resisten al cambio que exige que varíe su rutina normal.

c) La Resistencia se define como comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir, la realización de un cambio en el trabajo.

¿QUE CLASES DE RESISTENCIA EXISTEN?. Otra forma ordenada de clasificar la resistencia:

Resistencia Lógica:

Con base en el pensamiento racional y científico.

Resistencia Psicológica:

De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.

Resistencia Sociológica:

Con base en los intereses y los valores de grupo.

Las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio.

LA RESISTENCIA LÓGICA.- Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados, aún cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.¹

LA RESISTENCIA PSICOLÓGICA.- Es "lógica" en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo, de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. A un cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

LA RESISTENCIA SOCIOLÓGICA.- Es "lógica" en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con todo cuidado, representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aun juicios distintos de comunidades diversas. En un grupo pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio; los empleados tienen cuestionamientos como: ¿El Cambio es congruente con los valores del grupo?; Se mantiene el trabajo en equipo? Dado que los empleados tienen este tipo de dudas, los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posible para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

¹ Keith Davis, John W. Newstrom. Páginas 335-336 Comportamiento Humano en el Trabajo

Como puede verse a continuación, los tres tipos de resistencia se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. Las tres formas de resistencia pueden expresarse o manifestarse de diferentes formas como sigue:

OBJECCIONES LÓGICAS RACIONALES

- Tiempo requerido para adecuarse.
- Esfuerzo adicional para reaprender.
- Posibilidad de condiciones menos deseables.
- Costos económicos del cambio.
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda.

ACTITUDES PSICOLÓGICAS Y EMOCIONALES

- Temor a lo desconocido.
- Escasa tolerancia al cambio.
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- Falta de confianza en otros.
- Necesidad de seguridad, búsqueda de estatus.

FACTORES SOCIOLÓGICOS, INTERESES DE GRUPO:

- Reuniones políticas.
- Valores de grupo de oposición.
- Criterio anticuado y estrecho.
- Intereses establecidos.
- Deseo de conservar amistades existentes.

Evidentemente, las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los administradores se preocupan solamente por los aspectos técnicos y lógicos del cambio,

habrán fracasado en su responsabilidad social y humana. Con esto podrá verse que las resistencias sociológicas y las psicológicas al cambio no son ilógicas ni irracionales. Son congruentes con los distintos esquemas de valores que están en juego. En una situación de trabajo ordinaria no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es de esperarse un apoyo moderado, o débil, o tal vez una oposición total cada persona es diferente y dará diferente apoyo a cada cambio que enfrente. Lo que la gerencia busca es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan suficientemente seguras para tolerarlos.

Sino puede ganarse todo el apoyo, la gerencia tal vez requiera usar su autoridad, sin embargo debe reconocer que no siempre conviene usarla, pues de hacerlo pierde oportunidades como:

- 1.- Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine sus propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas.
- 2.- Los empleados hacen las veces de supervisores que vigilan la gerencia para que el cambio sea adecuado.
- 3.- La resistencia de los empleados hace que la gerencia revise con más cuidado las propuestas y prevenga las fallas posteriores.
- 4.- Puede identificar áreas específicas en la que un cambio podría causar mayores dificultades.

5.- También proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación.

¿DONDE SE INICIA LA RESISTENCIA? Finalmente se inicia cuando:

a) Cuando la naturaleza del cambio no es evidente para la gente sobre la cual va a influir y cuando se anunció el cambio mediante un aviso breve. Las personas reaccionan ante una información incompleta.

b) Por personas distintas que darán diferentes significados al cambio propuesto. Así algunos trabajadores consideran al cambio una indicación de haber estado trabajando mal; otros más se mostrarán preocupados, ya que están perdiendo parte del poder anteriormente controlado por ellos y sus situaciones de trabajo se tropezaron con incomodidades y amenazas.

c) Hay resistencia cuando las personas influidas se ven aprisionadas en un conflicto entre fuerzas que las impulsan a realizar el cambio y fuerzas poderosas que lo impiden.

d) Cabe esperar resistencia en la medida en que las personas influidas por el cambio se ven presionadas a realizarlo; disminuirá en la medida en que ellas puedan participar en la naturaleza o en la dirección del cambio.

e) Existe resistencia si se realiza el cambio por razones personales y no por exigencias o razones impersonales.

f) Hay resistencia si el cambio pasa por alto instituciones del grupo ya establecidas. Toda situación de trabajo crea con el tiempo ciertas costumbres en las relaciones entre los trabajadores.

I.3 RESISTENCIA INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL.

RESISTENCIA INDIVIDUAL. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como son percepciones, personalidades y necesidades. A continuación se resumen cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio.²

1.- HABITO. Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es suficientemente compleja, no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad todos confiamos en hábitos o respuestas programados, pero cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia. Así que cuando el departamento se traslada a un nuevo edificio de oficinas al otro lado de la ciudad, significa que probablemente se tengan que cambiar muchos hábitos.

2.- SEGURIDAD. Es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad. Debido a que temen que sus puestos corran peligro.

² J.R. Shemerhom. Comportamiento en las Organizaciones. Página. 569 Edit. Interamericana.

3.- FACTORES ECONÓMICOS. Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy cerca con la productividad.

4.- TEMOR A LO DESCONOCIDO. Los empleados de las organizaciones sienten el mismo repudio a la incertidumbre. Por ejemplo si la introducción de los cambios significa que los obreros de producción tengan que aprender técnicas estadísticas de control de procesos, algunos pueden temer que no sean capaces de aprenderlas. Por lo tanto pueden desarrollar una actitud negativa.

5.- PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACIÓN. Los individuos procesan la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar, se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado. Pasan por alto los argumentos que sus jefes explican para adquirir los conocimientos que les puede proporcionar el cambio.

RESISTENCIA ORGANIZACIONAL. Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio, las dependencias gubernamentales desean continuar haciendo lo que han estado realizando durante años, ya sea que cambie la necesidad de sus servicios o que permanezca

igual. Las religiones organizadas están fuertemente arraigadas en su historia. Las instituciones educativas que existen para abrir las mentes y desafiar la doctrina establecida, en si mismas son altamente resistentes al cambio. Asimismo, la mayoría de las empresas comerciales parecen ser altamente resistentes al cambio. A continuación se explicarán brevemente seis fuentes principales de resistencia organizacional, que se han identificado:

a) INERCIA ESTRUCTURAL.- Las organizaciones tiene ciertos mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Primero se les selecciona, capacita y se les forma de acuerdo a descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir. Las personas que contratan una organización se eligen por su ajuste, luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

b) ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO.- Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas independientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás, de manera que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

c) INERCIA DEL GRUPO.- Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos, por ejemplo: un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto, sugeridos por la administración. Pero si las normas sindicales establecen la

resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración, es posible que él se oponga.

d) -AMENAZA A LA HABILIDAD.- El cambio en los patrones organizacionales pueden amenazar la pericia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas que permiten a los administradores tener acceso a la información directamente de la compañía, es un ejemplo de un cambio al que muchos departamentos de sistemas de información se opusieron fuertemente a principios de los ochenta. ¿Por qué? porque la computación descentralizada de usuario final era una amenaza a las habilidades especializadas de las personas en los departamentos centralizados de sistemas de información.

e) AMENAZA A LAS RELACIONES YA ESTABLECIDAS DEL PODER.- Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

f) AMENAZA A LAS ASIGNACIONES DE RECURSOS YA ESTABLECIDAS.- Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas.

I.4 CAMBIO TECNOLÓGICO Y CAMBIO SOCIAL.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO.- Este aspecto técnico del cambio consiste en llevar acabo una modificación mensurable en las rutinas físicas del trabajo. Suele requerir una fuerza de trabajo en mayores niveles de habilidades y educación.

¿PORQUE NECESITAMOS LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS?.

La necesidad del progreso por medio de la tecnología está en relación directa con la productividad, la cual se puede definir como las unidades de producto por hora de trabajador o máquina. La productividad es el resultado de tres componentes separados: la eficiencia de la tecnología (nuevas ideas, invenciones, técnicas y materiales), la eficiencia de los recursos humanos y la eficiencia de la administración. Un problema que se atribuye con frecuencia a los cambios tecnológicos es el desempleo estructural. Se trata de una situación en la cual la ubicación de los puestos o de las capacidades requeridas para desempeñarlas, son muy diferentes de lo que se encuentra que ofrece la mano de obra. Debido a los cambios tecnológicos, los empleados en la mayoría de los puestos actuales requerirán aumentos significativos en su entrenamiento si es que ha de continuar con sus trabajos actuales. El cambio tecnológico suele requerir una fuerza de trabajo en mayores niveles de habilidades y educación, por lo que habrá que estudiar antecedentes en el siguiente orden:

a) Describir cambios que han tenido lugar en la tecnología, recursos y fuerzas de trabajo.

- b) Analizar el impacto de algunos de estos cambios en las organizaciones.
- c) Explorar las repercusiones de estos cambios sobre la administración de personal.

EN RESUMEN, CAMBIOS TECNOLÓGICOS SIGNIFICA:

- a) Que los trabajadores tienen que trabajar en máquinas más rápidas y con mayores cargas de trabajo.
- b) Exige la adquisición de nuevas destrezas y a una nueva actitud hacia el trabajo.

EL CAMBIO SOCIAL.

Se refiere a la forma en que aquellos que serán afectados por el cambio piensan que modificará sus presentes relaciones dentro de la organización. Otro concepto es que el aspecto social se refiere a la manera en que se le dan órdenes a los operarios de una manera muy rígida.

La realidad sigue siendo que es el aspecto social el que determina la presencia o ausencia de resistencia, no se debe olvidar que las mismas costumbres sociales, que de vez en cuando parecen tan molestas, son esenciales para el desempeño del trabajo. Sin una estructura de relaciones sociales establecidas, una fábrica poblada por personal que no tengan ninguna idea de como trabajar conjuntamente y de forma organizada presentarían mayor resistencia.

I.5 CONSIDERACIONES SOBRE LA DINÁMICA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO. A continuación se desarrollarán los puntos que se deben considerar para entender la dinámica de la resistencia al cambio:

a) PAPEL QUE DESEMPEÑA EL DEFENSOR.

El objetivo es sugerir que la oposición al cambio es deseable en los sistemas sociales más complejos, además que lo considerado frecuentemente como una resistencia irracional al cambio resulta, en gran parte de los casos un intento por mantener la integridad del sistema ante amenazas reales o por oponerse a los agentes de cambio en sí.

b) OPOSICIÓN ANTE UNA AMENAZA REAL. El cambio real está considerado o compuesto por una serie de acontecimientos que ocurren en un periodo y que incluye una secuencia de interacciones más o menos ordenadas y un tanto predecible. También incluye reorganización de grupos, patrones organizacionales e incluso conducta y requiere cierta alteración de los valores sociales ya sean implícitos o explícitos.

Pocos cambios sociales de cierta magnitud pueden lograrse sin afectar la vida de algunos individuos o grupos. Quizá sea inevitable que cualquier cambio importante resulte a la vez bueno y malo para quienes lo sufren cuando el status o la situación del cambio gradual ha sido aceptada por muchas personas o por gran parte de ellas. En los sistemas sociales, la mutua interacción dinámica de las fuerzas es tal que cualquier equilibrio estable representa, por lo menos, un acomodo parcial a las necesidades y demandas variables de quienes participan. En tales

circunstancias para que se acepte el cambio debe ser pedido por aquellos a quienes afecta.

c) MANTENIMIENTO DE LA INTEGRIDAD. Este término se emplea para incluir el sentido de estima de si mismo, de competencia y de autonomía de que gozan aquellos individuos o grupos que consideran que sus recursos bastan para enfrentarse a los retos comunes de la vida.

Cuando en tales circunstancias ocurren cambios, nos forzan aceptar que nuestros conceptos anteriores no se adecuan ya a la realidad existente, por lo menos no del todo. La disonancia existe entre las verdades del pasado y las observaciones del presente. En algunos casos, renunciar a las verdades eternas resuelve la disonancia, pero también conlleva una reducción de la integridad. No importa cuán irracional sea la resistencia al cambio que se presente, en tales casos tendrá como objetivo fundamental defender la estima de si mismo, la competencia y la autonomía.

d) RESISTENCIA A LOS FACTORES DE CAMBIO. El problema se complica aun más por la creciente capacidad de nuestra sociedad de dedicarle a programas masivos de cambio planeado.

Lo más importante como un generador de defensa sería el frecuente apartamiento de quienes planean el cambio respecto al mundo de aquellos para quienes están planeándolo todo. La alineación es que en lo que respecta a valores y a simple información.

e) LA IMPORTANCIA DE LA DEFENSA EN EL CAMBIO SOCIAL.

Los sistemas sociales buscan la manera de defenderse contra innovaciones insuficientemente pensadas y obviamente precipitadas. Su importancia surge de varias consideraciones:

Primera, son los más aptos para percibir e indicar las amenazas reales si existen, contra el bienestar del sistema y que pudieran constituir las consecuencias no anticipadas de cambios proyectados.

Segunda, son especialmente aptos para reaccionar contra cualquier cambio que pudiera disminuir la integridad del sistema.

Tercera, son sensibles a cualquier señal de que quienes buscan producir cambios y no comprenden el valor del sistema que buscan influir o no se identifican con él.

f) IMAGEN QUE EL DEFENSOR TIENE DEL AGENTE DE CAMBIO. Es importante que el agente de cambio comprenda que el defensor, independientemente de quién se trate y cuán irracional sea, al presentarse y presentar sus intereses tenga algo de valor que comunicar respecto a la naturaleza del sistema sobre el que está tratando de influir el agente de cambio. Por ello si tal agente observa la situación, tratando de comprender lo que los defensores buscan proteger, pudiera resultar conveniente modificar el cambio

en si o la estrategia que se está empleando para lograrlo. En ciertas situaciones, la participación de los defensores en el proceso de cambio puede llevar a que se elaboren planes más adecuados y a que se eviten en el cambio proyectado consecuencias hasta ese momento imprevistas.

Es importante que quienes intentan un cambio tengan en cuenta los costos de pasar por alto, ignorar o hacer aun lado como irracionales a quienes surgen como oponentes.

g) RESULTADO DEL PAPEL DE DEFENSORES. Que ocurra con el papel de defensor en un periodo de cambio, está sin duda en función de muchos factores como la naturaleza del problema, las relaciones anteriores entre los lados opuestos y las varias limitaciones de tiempo, la urgencia del problema, etc. En cierto sentido los defensores pueden ser elegidos por los agentes de cambio de tal modo que contribuyan a un proceso de cambio ordenado. También es importante que aprendan a diferenciar entre un cambio que represente una amenaza real y uno al que simplemente se le opone resistencia porque es nuevo y se le considera extraño. Pero quizá lo más importante es que tienen oportunidad de educar a los agentes de cambio con quienes trabajan, estén dentro del sistema o provengan del exterior, hasta el punto en que perciben, comprendan y aprecien funciones y propósitos fundamentales.

h) EL CAMPO DE FUERZA DEL DEFENSOR.

En el adiestramiento con frecuencia se emplea el modelo de campo de fuerza de Lewin, como método para introducir a los estudiantes en el análisis objetivo de las fuerzas que llevan a un cambio conveniente o impiden llegar a él. Sería

muy ilustrativo, en cualquier estudio sobre la innovación educativa, intentar lograr análisis del campo de fuerza de los defensores y de los agentes de cambio en distintas etapas del proceso de innovación.

También deberá proporcionar un modo de comprender mejor la dinámica del papel defensor y cuál es la manera más idónea de incluirlo en el programa de innovación social.

CAPITULO II

EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se proporcionan los pasos que se deben tomar en cuenta para introducir un cambio y de administrar resistencia, por parte de las personas. Que los acepten como la manera de actualización de conocimientos y no como algo que les afecte.

II.1 COMO DISMINUIR LA RESISTENCIA.

Algunos procedimientos aplicados por los administradores pudieran resultar útiles para evitar o hacer disminuir la resistencia que surge al cambiarse una situación. He aquí un principio importante para evitar la resistencia y algunas de sus consecuencias fundamentales:

"Se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos".

Este principio indica que el administrador puede usar la resistencia como un síntoma importante. Puede utilizar la naturaleza de la resistencia como indicador de qué la provoca.

Le será muy útil como síntoma si diagnostica la causa que la provoca cuando está ocurriendo, y no inhibirla de inmediato. Por ejemplo, la misma conducta de resistencia puede indicar que una persona considera que ha perdido prestigio debido al cambio; a otra, que ha perdido poder sobre un área de influencia que anteriormente controlaba; y para otra más, que teme que sus amigos les agrade menos. Un administrador está obligado a saber lo que la resistencia significa, para que pueda disminuirla con efectividad atacando las causas, y no los síntomas.

La comunicación debe ser en ambas direcciones, pues sino se mantiene una comunicación bidireccional, tenderán a persistir las actitudes negativas creadas durante la resistencia.

Otra noción incluida en el principio es que si hay necesidad de eliminar presión. Una tercera noción incluida en el principio expresado es que habrá menos oportunidades de que se presente resistencias si el grupo participa en tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo el cambio, cómo deberá ser éste, cómo se comportará la gente en la situación

"Se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos".

Este principio indica que el administrador puede usar la resistencia como un síntoma importante. Puede utilizar la naturaleza de la resistencia como indicador de qué la provoca.

Le será muy útil como síntoma si diagnostica la causa que la provoca cuando está ocurriendo, y no inhibirla de inmediato. Por ejemplo, la misma conducta de resistencia puede indicar que una persona considera que ha perdido prestigio debido al cambio; a otra, que ha perdido poder sobre un área de influencia que anteriormente controlaba; y para otra más, que teme que sus amigos les agrade menos. Un administrador está obligado a saber lo que la resistencia significa, para que pueda disminuirla con efectividad atacando las causas, y no los síntomas.

La comunicación debe ser en ambas direcciones, pues sino se mantiene una comunicación bidireccional, tenderán a persistir las actitudes negativas creadas durante la resistencia.

Otra noción incluida en el principio es que si hay necesidad de eliminar presión. Una tercera noción incluida en el principio expresado es que habrá menos oportunidades de que se presente resistencias si el grupo participa en tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo el cambio, cómo deberá ser éste, cómo se comportará la gente en la situación

cambiada y otros problemas pertenecientes al área en que tienen libertad de decidir.

Otra noción es que habrá menos oportunidades de resistencias si las personas encargadas de realizar el cambio reúnen hechos que indiquen la necesidad de éste. Si se ve con claridad que en cierta situación se necesita un cambio y que las personas sujetas al mismo están oponiéndole resistencia, se darán cuenta de esto por sí solas obteniendo los hechos que mejor encierren a la situación.

Se resume que la resistencia es un problema al que debe enfrentarse cualquier persona responsable de un cambio social incluso aunque se trate de conductas extrañas e inesperadas, siempre habrá causas que permitieron el desarrollo de tal fenómeno. Se comprenderán dichas causas y se evitará la resistencia. Si el administrador ayuda a que los afectados por el cambio vean la necesidad del mismo y comprendan explícitamente como reaccionan al respecto y qué hacer con sus sentimientos.

II.2 ENFOQUES GENERALES PARA TRATAR LA RESISTENCIA.

Los agentes que los usan deben comprender que la resistencia al cambio es algo que debe ser reconocida y tratada de manera constructiva en lugar de ser temida, la presencia de la resistencia sugiere típicamente que puede hacerse algo para lograr una mejor "adaptación" entre el cambio, la situación y la gente que se verá afectada por el cambio. Un gerente debe "escuchar" tal retroalimentación y actuar conforme a ello.

A continuación se detallarán los enfoques para que puedan entender mejor como tratar la resistencia:

1.- LA EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN. Uso paulatinamente y progresivo de presentación a grupos, memos, informes y demostraciones para educar a la gente con anterioridad a un cambio y para ayudarla a ver la lógica del cambio, basados en otras experiencias.

2.- PARTICIPACIÓN E INTERÉS. Permitir que otros ayuden en la creación y ejecución del cambio; pedir a los individuos que contribuyan con ideas y consejos o formen fuerzas de trabajo o comités para trabajar en el cambio.

3.- FACILITAR Y APOYAR. Proporcionar apoyo socioemocional para las dificultades del cambio, escuchar con interés los problemas y quejas, proporcionar capacitación sobre los nuevos métodos y ayudar a superar las presiones del desempeño.

4.- NEGOCIACIÓN Y ACUERDO. Ofrecer incentivos a los que se resisten en realidad o potencialmente; obtener resultados que proporcionan beneficios especiales a cambio de conseguir la seguridad de que el cambio no será impedido.

5.- MANIPULACIÓN Y ELECCIÓN. Uso de intentos para influir sobre otros; proporcionar información seleccionada y estructurar eventos conscientemente, de manera que el cambio deseado reciba el máximo apoyo.

6.- COACCIÓN EXPLÍCITA E IMPLÍCITA. Utilizar la fuerza para que las personas acepten el cambio; amenazar a quienes se resisten, con una variedad de consecuencias indeseables sino aceptan lo planeado.³

LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESTOS ENFOQUES

Enfoque	Comúnmente usados	Ventajas	Desventajas
Educación y Comunicación	Donde existe una falta de información o hay información imprecisa.	Una vez persuadidas, las personas ayudaran a ejecutar el cambio.	Puede llevar mucho tiempo si interviene mucha gente.
Participación y compromiso.	Donde los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para proyectar el cambio y donde otros tienen un considerable poder para resistir.	Las personas que participan se comprometerán a ejecutar el cambio y cualquier información relevante que tengan se integrará en el plan de cambio.	Pueden llevar mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio inadecuado.
Facilitación y apoyo.	Donde las personas se resisten debido a problemas de ajuste.	Ningún otro enfoque funciona tan bien cuando hay problemas de ajuste.	Puede ser lento costoso e incluso fallar.
Negociación y acuerdo.	Donde alguien o algún grupo seguramente saldrá	A veces proporciona una manera de evitar mayor	En muchos casos puede ser muy costoso si

³Revista Expansión. Febrero de 1995.

	perdiendo con el cambio y donde ese grupo o persona tiene considerable poder para resistir.	resistencia.	hace que algunos negocien su cumplimiento.
Manipulación y elección por voluntad	Donde otras tácticas no funcionarían o serían demasiado costosas.	Puede ser una solución rápida y no costosa para los problemas de resistencia.	Puede crear problemas en el futuro si la gente se siente manipulada.
Coacción explícita e implícita.	Donde la rapidez es lo que importa y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable.	Es rápida y puede superar cualquier clase de resistencia.	Puede traer riesgos si la gente queda molesta con los que lo iniciaron.

De los seis enfoques señalados, los cuatro primeros son estrategias recomendadas en la actualidad; pero aun más importante es el hecho de que éstas permiten una mejor administración de la resistencia al cambio. Debido a esto,

Educación y Comunicación

Participación e Interés

Facilitación y Apoyo

⁴ Revista Expansión. Febrero de 1995.

Negociación y Acuerdo

son las variables seleccionadas para la investigación de la presente tesis; tal y como se especifica en la hipótesis planteada en la primera sección. El marco teórico, específico de estas variables será desarrollada en el capítulo número tres. Y con este antecedente se procederá en el capítulo cuatro al diseño de la investigación.

II.3 CAMBIO PLANEADO Y CAMBIO NO PLANEADO

Se debe estar alerta a situaciones o personas que necesitan cambiar, estar abierto a las buenas ideas y poder apoyar la ejecución de ideas nuevas en la práctica real; con esto administradores podrían facilitar la creatividad y la innovación en las organizaciones.

Para que todo cambio se realice es necesario que se asigne el agente de cambio, es decir, que es la persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social.

EL CAMBIO PLANEADO. Este ocurre a consecuencia de esfuerzos específicos debidamente administrados por un agente de cambio. El cambio planeado es una respuesta a la percepción que alguien tiene de una brecha en el desempeño, es decir de una discrepancia entre el estado actual y el estado deseado de las cosas.

EL CAMBIO NO PLANEADO. Este se presenta espontáneamente o al azar y sin depender del agente de cambio. Estos cambios causan trastornos, como una huelga no autorizada, que

origine el cierre de la planta, o puede ser benéfico, como un conflicto interpersonal que dé lugar a un nuevo procedimiento o regla que se establezca para guiar relaciones interdepartamentales.

La meta apropiada al administrar un cambio no planeado es actuar inmediatamente una vez que el cambio haya sido reconocido y de esa manera minimizar las consecuencias negativas y maximizar los beneficios que sean posible.

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. En este cambio interactúan cuatro variables: La estructura, la tecnología, las personas y la tarea.

La Estructura se refiere a los sistemas de autoridad y control, los sistemas de comunicación y la estructura de los roles.

La tecnología se refiere a los sistemas internos de solución de problemas como las técnicas de descripción y medida del trabajo o los computadores, fundamentales en lo que se refiere a los procesos de transformación de la información.

Las personas se tienen en cuenta en relación con actos en la organización.

La tarea es la forma para la producción de bienes y servicios, incluyendo los trabajos específicos que son operacionalmente significativos en la ejecución de tareas complejas.

La descripción de la organización en términos de las cuatro variables anteriores se completa incluyendo el medio ambiente y su mutua interacción; todas aquellas variables que se encuentran más allá de los límites del sistema y que éste no puede controlar, pero que interactúan o pueden llegar a interactuar con el sistema.

FASES DEL CAMBIO PLANEADO.

Para cualquier esfuerzo de cambio se debe considerar un proceso de tres fases que son: Descongelar, cambiar y volver a congelar.

EL DESCONGELAR.- Es la etapa en que se prepara una situación para el cambio. Y en donde es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas.

EL CAMBIO.- Esto implica la modificación real de las personas, las labores, estructura y tecnología de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes.

EL CAMBIO PLANEADO ES VOLVER A CONGELAR.- Esto se ideó para mantener el ímpetu del cambio y las tácticas para volver a congelar incluyen el reforzamiento positivo de los resultados deseados y la asignación de apoyo adicional cuando se presenten dificultades. Es decir esto significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana.⁵

⁵ J. R. Schermor Horn y R.N. Osborn, Comportamiento en las organizaciones. Edit. Interamericana.

II.4 COMO CAPTAR Y ENFRENTAR EL CAMBIO.

Cuando los obreros o empleados se desempeñan en un cambio, se hacen las siguientes interrogantes: ¿Cómo puede reducirse la ansiedad y controlar el temor al fracaso? ¿Cómo se puede aprender a aceptar el cambio en lugar de resistirse?. Para lograr esto hay varias cosas que se pueden hacer para ayudarse así mismo a enfrentarlo:

a) ANTICIPAR LOS CAMBIOS QUE ES PROBABLE QUE OCURRAN.

Uno de los modos más fáciles de enfrentarse al cambio no es dejarlo que lo tome por sorpresa.

Primero hay que reconocer que ocurrirá.

Segundo, tratar de predecir cuáles pueden presentarse. Ya que no se pueden pronosticar, pero si se pueden identificar algunos de los que se tiene probabilidad de que ocurran. Ya que el cambio es inevitable no podemos evitarlo o prevenirlo ignorándolo. Cuando no se planifica el cambio, a menudo el resultado es temor, ansiedad y confusión. Por otro lado, planificar el futuro ayudará a enfrentar el cambio y a sentirse más tranquilo con los cambios que ocurran.

b) SER CREATIVO.

Una segunda manera de enfrentar el cambio es utilizar la creatividad. La creatividad se define como la capacidad para combinar las ideas o cosas existentes en formas nuevas. Se libera la creatividad cuando se mira de manera nueva a las personas las cosas y los acontecimientos. Para hacer esto hay dos rasgos que se necesitan desarrollar:

b1) La flexibilidad.

La Flexibilidad se presenta cuando la persona flexible tiene libertad para elegir entre una amplia variedad de opciones en cualquier situación.

¿COMO LE AYUDA LA FLEXIBILIDAD A ENFRENTARSE AL CAMBIO?:

Si se está dispuesto a intentar nuevas ideas y a experimentar nuevas situaciones, se estará un paso adelante de muchas personas, ya que es probable que aceptes el cambio como una oportunidad o un desafío en lugar de tomarlo como algo temible.

b2) SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Las personas creativas buscan soluciones a los problemas y con frecuencia identifican problemas que otras personas ni siquiera reconocen. Ya que al combinar su flexibilidad con sus habilidades de solución de problemas, las personas creativas proponen por lo general una variedad de soluciones.

¿COMO AYUDARA A ENFRENTARTE CON EL CAMBIO EL DESARROLLAR LA CREATIVIDAD?

El ser creativo abre nuevas maneras de responder a los cambios de vida, permite observar ampliamente cada cambio, ver alternativas (elecciones adicionales). Utilizando la creatividad pueden tomar los cambios y convertirlos en oportunidades para madurar.

b3) COMPRENDERSE ASIMISMO.

Es importante que la persona comprenda quien es, cuáles son sus valores y qué es lo que necesita. Esta comprensión ayudará a enfrentar al cambio en su vida. Si se aceptan así mismos encontrarán fácil aceptar los cambios debido a que no se sentirán amenazados por ellos; ya que se sabe que el cambio es seguro que suceda y con esto, se podrán dar el lujo necesario para intentar nuevas experiencias, tomar riesgos y hacer cosas que crean que son importantes.

Una comprensión de sí mismo, cuáles son sus valores y cuáles son sus necesidades es una de las principales llaves para abrir la puerta marcada "Enfrentándose con el cambio"; poseyendo esa comprensión habrán dado un paso hacia la vida próspera en un mundo cambiante.

b4) CONTINUAR LA EDUCACION.

Se puede aprender más acerca de las posibilidades del trabajo y de la carrera, participando en organizaciones profesionales. Asistir en las compañías a seminarios especiales, talleres o sesiones de entrenamiento, leyendo periódicos, revistas y libros especializados.

En general, se puede continuar aprendiendo con el solo hecho de estar alerta a lo que sucede al alrededor. No importa que métodos se elijan, lo importante es ampliar los conocimientos para mantenerse al ritmo de los cambios.⁶

¿COMO SE PUEDE PROGRESAR EN UN MUNDO CAMBIANTE?

⁶ P.J. Fulton Relaciones Humanas, Paginas 127-133. Editorial Mc Graw Hill..

Se progresará intentando entender lo que depara el futuro y planificando adecuadamente. Conociendo acerca de los problemas que el cambio puede causar y aprendiendo maneras de evitarlos. Adoptando métodos creativos para enfrentarse al cambio y continuando su aprendizaje.

II.5 CREACION DEL APOYO PARA EL CAMBIO.

Si se considera que la gerencia sigue el modelo de proceso del cambio, entonces deberán constituirse las fuerzas de apoyos antes, durante y después del cambio. A continuación se describen algunas actividades que pueden crear un apoyo al cambio:

a) UTILIZACION DE LAS FUERZAS DEL GRUPO.

Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, mas que a los individuos. Generalmente más de una persona está implicado, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos, el comportamiento del individuo se aferra firmemente al grupo al que pertenece por lo que cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de los miembros.

La idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado. El poder de un grupo para impulsar el cambio en su integrantes depende parcialmente del apego que cada uno le tenga.

b) LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. En tal caso, el líder presenta a

éste con base en los requerimientos impersonales de la situación más que en las bases personales. Las peticiones ordinarias de cambio deben estar acordes con los objetivos y las normas de la organización, solamente un líder de fuerte personalidad podrá utilizar razones personales para el cambio sin provocar resistencia.⁷

c) PARTICIPACIÓN. Una manera fundamental de crear apoyo para el cambio consiste en fomentar la participación. La participación alienta a los empleados a tener intercambio de opiniones, comunicación, a hacer sugerencias e interesarse en el cambio. También impulsa el compromiso con un cambio y no sólo su aceptación. Esto implica la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin de que funcione eficientemente.

El modelo general de participación y cambio, propone que conforme la participación aumenta la resistencia al cambio tiende a disminuir. La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos razones para resistirlo, sus necesidades han sido tomadas en cuenta por lo que se sienten seguros en una situación de cambio.

Los empleados necesitan participar en el cambio antes de que éste ocurra, no después, cuando participan en él desde su inicio se sienten protegidos de las modificaciones bruscas y perciben que sus ideas son bien recibidas. Por otro lado, los empleados también suelen creer que cuando se trata de hacerlos participar después de que ocurre el cambio sólo se busca manipularlos y venderles la idea.

⁷ Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hill.

d) RECOMPENSAS COMPARTIDAS. Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados al cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Es muy natural que pregunten, "¿Qué representa esto?" Si notan que el cambio trae pérdidas en lugar de ganancias, es difícil que se muestren entusiasmados por él. Las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio, tanto las recompensas económicas como las psíquicas son útiles. Los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción pero también el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento de la gerencia.

e) PROTECCIÓN A LOS EMPLEADOS. Es esencial esa protección durante el proceso. Muchos empleados otorgan una garantía de protección a sus trabajadores contra la posible baja de ingresos originada por la introducción de nueva tecnología. Otros ofrecen nueva capacitación y demoran la instalación de la maquinaria que ahorre mano de obra hasta que la rotación normal de personal pueda cubrir el despido de trabajadores.

Cuando se realiza un cambio también se garantizan los derechos de antigüedad, las oportunidades de desarrollo y otros beneficios. Los sistemas de quejas ofrecen a los empleados la seguridad de que asegurarán las prestaciones y se resolverán con justicia las dificultades que existan entre ellos, todas estas prácticas ayudan a los empleados a sentirse seguros frente al cambio.⁸

⁸ Keith Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo, Páginas 344 Edit. Mc Graw Hill.

f) COMUNICACIÓN. La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo al cambio. Aun cuando solamente una o dos personas de un grupo de diez resultarán afectados por él, todos deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo. A veces la gerencia no se percató de que las actividades que ayudan a que el cambio sea aceptado tales como la comunicación, pueden ser muy débiles cuando más se necesitan, por lo que se requiere un esfuerzo especial para mantenerlas en tiempos de cambios.

g) ESTIMULAR LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS.

Guarda estrecha relación con la comunicación, la necesidad de ayudar a los empleados a percatarse de que se requiere un cambio. Y esto se basa en el supuesto de que el cambio tiene mayores probabilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de él antes que ocurra. Este reconocimiento puede presentarse de manera espontánea como cuando sobreviene una crisis o bien puede ser favorecido por la dirección al compartir con los empleados información referente a las operaciones. Pero una de las formas más poderosas ocurre cuando ellos descubren por sí mismos que una situación requiere mejoramiento. Entonces estarán realmente dispuestos al cambio.

h) RELACIONES CON EL SINDICATO. Mediante el desarrollo de sus funciones, la gerencia es la iniciadora principal del cambio. Por otro lado, el sindicato hace más las veces de represor de la empresa o de protector de sus miembros. En muchas ocasiones es el actor principal de la resistencia al cambio.

Estas diferencias son las que provocan el conflicto organización y trabajadores, que continuamente se presenta en un cambio, aun cuando también ocurren muchas excepciones, los sindicatos suelen apoyar a la gerencia tratando de impulsar a los trabajadores para que acepten el cambio. El hecho de que el sindicato lo apruebe no quiere decir que no habrá oposición al cambio, puesto que los trabajadores inseguros algunas veces se resisten a pesar de que el sindicato los presione para que hagan lo contrario.

1) TRABAJO CON TODO EL SISTEMA. La resistencia al cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cambio, y a participar y beneficiarse de él. En resumen los cinco pasos que se recomiendan a la gerencia para lograr un cambio exitoso, son:

- 1.- Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. Evitar cambios innecesarios.
- 2.- Cambiar por evolución, no por revolución (esto es gradual; no dramáticamente).
- 3.- Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
- 4.- Compartir con los empleados los beneficios del cambio.
- 5.- Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio; y atenderlos.

j) DESARROLLO ORGANIZACIONAL. El Desarrollo organizacional es un proceso de desarrollo que abarca una amplia variedad de criterios administrativos y conductuales planeados para hacer más efectivos el comportamiento humano y las relaciones en una organización. Este se integra esencialmente por personal de una área exclusiva, de división o departamento que se encuentra involucradas al cambio; problema, etc. En cualquier organización, en distintos momentos y niveles se puede aplicar. Para analizar y aprobar los problemas de comportamiento, las actitudes, motivos y los valores de los participantes.

CAPITULO III

LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo de manera metodológica se describirán conceptos clave que permiten entender a cada una de las variables de investigación:

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.

PARTICIPACIÓN E INTERÉS.

FACILITACIÓN Y APOYO.

NEGOCIACIÓN Y ACUERDO.

III.1 EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación; si los empleados reciben todos los datos y se aclara cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. ¿Funciona?, siempre que el origen de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad,

sino existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

Para poder entender un cambio se debe estar preparado y es muy importante que exista comunicación ya que éstos van unidos. Comunicación es un proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones.

En primer lugar la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una mayor cantidad de su tiempo. Según Chester J. Barnard la comunicación se considera como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación, de hecho la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es también el medio con que se modifica la

conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.⁹

PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; inducir a la acción para el bienestar de la empresa. La comunidad es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas, particularmente la comunicación es necesaria para:

- 1) Establecer y difundir las metas de una empresa.
- 2) Desarrollar planes para su consecución.
- 3) Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- 4) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5) Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y
- 6) Controlar el desempeño.

La comunicación facilita las funciones administrativas y relaciona también la empresa con su medio externo. Es mediante el intercambio de información como los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. Es mediante la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio.

⁹ Harold Kootz- Heinz Wenrich Novena Edición Administración, Páginas 522-523 Edit. Mc Graw Hill.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

En términos sencillos el proceso de comunicación comprende al emisor, que transmite al receptor un mensaje a través de un canal seleccionado. Se procede a analizar más de cerca los pasos específicos de este proceso.¹⁰

EMISOR DEL MENSAJE.

La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene una idea o pensamiento, que posteriormente se codifica en forma tal que pueda ser entendido tanto por él como el receptor.

USO DE UN CANAL PARA TRANSMITIR EL MENSAJE.

La información es transmitida a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y es posible que se transmita mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión.

RECEPTOR DEL MENSAJE.

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje para que éste pueda decodificarse en el pensamiento. La comunicación precisa puede producirse solamente cuando tanto el emisor como el receptor asignan significados iguales o similares a los símbolos que integran el mensaje. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

¹⁰ Wendell L. French. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Edit. Linusa. Pag. 523-526.

RUIDO Y RETROALIMENTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN

La comunicación desafortunadamente se ve afectada por el ruido, que es cualquier cosa que impide la comunicación. Por ejemplo:

- a) Un ruido o un medio confirmado podría bloquear el desarrollo de una idea clara.
- b) La codificación podría ser defectuosa por el uso de símbolos ambiguos.
- c) La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal, como puede suceder en una mala conexión telefónica.
- d) La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.
- e) La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un significado equivocado a las palabras y otros símbolos.
- f) Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento.
- h) El cambio deseado puede no ocurrir debido al temor de las posibles consecuencias del cambio.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la retroalimentación. Nunca se puede estar seguro de si un mensaje ha sido eficazmente codificado, transmitido, decodificado y entendido hasta que se confirma mediante la retroalimentación. La retroalimentación indica si se ha producido el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan al proceso de comunicación. Hay factores del medio externo como son educativos, sociológicos, legales, políticos y económicos. Otro es el factor situacional de la distancia geográfica y el más importante que se tiene que

considerar es el tiempo. Otros factores situacionales que afectan a la comunicación dentro de la empresa son la estructura organizacional los procesos gerenciales y no gerenciales y la tecnología.

El modelo anterior de comunicación ofrece un panorama general del proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones. Esto ayuda a los gerentes a destacar los problemas de la comunicación y a tomar medidas para resolverlos o mejor aun, evitar que se presenten dificultades; en los procesos de cambio.

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

En las empresas actuales la información debe fluir más rápido que antes. Es necesario determinar qué clase de información necesita el gerente para una toma de decisiones eficaz, para tener esta se requiere a menudo recabar datos de los superiores y subordinados del gerente y también de departamentos y otros miembros de la organización.¹¹

LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS GERENTES

Un gerente para ser eficaz requiere la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades. La información debe ser la mas pertinente y debe estructurarse de acuerdo a sus necesidades.

FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones, hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada. La comunicación hacia abajo había sido considerada como la

¹¹ Wendell L. French. Administración. Desarrollo de Recursos Humanos. Pág. 527 Edit. Limusa.

más importante, pero existen pruebas consistentes de que si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas.

También existen barreras que pueden hacer que la comunicación en la organización no se lleve a cabo, estas son: Falta de planeación, suposiciones no clarificadas, distorsión semántica, mensajes mal expresados, comunicación en el medio internacional, pérdidas por la transmisión y una mala retención, falta de atención y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenazas y temor, periodo de ajuste al cambio y sobrecarga de información.

III.2 PARTICIPACIÓN E INTERÉS.

Es difícil que los individuos resistan a una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Supongamos que los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio. Sin embargo contra estas ventajas están las desventajas: el potencial para una mala solución y un gran consumo de tiempo.

La participación nunca funcionará si se le considera como un método para lograr que alguien haga lo que nosotros queremos. La participación verdadera se basa en el respeto mutuo. Y el respeto no se adquiere sólo con intentarlo; se adquiere cuando el hombre del staff acepta la idea de que necesita la colaboración de la gente a nivel de operaciones.

La participación tiene relación con los valores y autoconcepto del empleado, factores que influyen en la importancia personal que se atribuye a una situación, puede variar con cada individuo.

VARIABLES DE LA PARTICIPACIÓN.

El concepto de participación presenta múltiples aspectos, en el sentido de que parece constar de algunos elementos importantes; que se describen a continuación:

a) VARIABLES ANTECEDENTE

Se piensa que algunas variables preceden a la participación y que inciden en su naturaleza y grado. Estas reciben el nombre de variables antecedentes y pueden concebirse como las bases o fuentes que interactúan entre si para generar el nivel de participación, que el empleado experimentará en un momento determinado. Se pueden agrupar en tres categorías que son: persona, estímulo/objeto y situacionales.

Entre las variables comprendidas de la persona en esta categoría figuran las necesidades, valores, experiencias e intereses personales.

Estímulo/objeto.- Este depende de los resultados o estímulos que, a juicio del empleado, guardan estrecha relación con los valores, intereses, experiencias y otros aspectos de su vida personal, lo cual generarán niveles más altos de participación.

Situaciones.- De acuerdo al ambiente o situación que se encuentre el empleado así será el grado de participación.

b) PROPIEDADES DE LA PARTICIPACIÓN.

Se puede definir la participación como un estado interno del empleado, se puede decir que la participación posee tres grandes propiedades:

1) INTENSIDAD.- Esta propiedad designa el grado de participación del empleado, esta ha sido vista de dos categorías generales: alta y baja, la participación alta se da cuando existe un interés por parte del empleado. Cuando los empleados operan con poca participación, se trata de una baja participación.

2) DIRECCIÓN.- Esta propiedad designa el objetivo o meta de la participación. El objetivo de la participación puede ser también los anuncios del programa de cambio y sus beneficios.

3) PERSEVERANCIA.- Esta tercera propiedad de la participación se relaciona con el tiempo que el empleado permanece en un estado participativo.

c) ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR UNA GRAN PARTICIPACIÓN

Para poder modificar las actitudes del empleado hacia una gran participación se recomiendan varias estrategias:

1.- Cambie las creencias actuales acerca de las consecuencias del comportamiento, esta se refiere a que los empleados tienen creencias incompletas o erróneas sobre las consecuencias. Una manera de lograrlo consiste en que los anuncios se concentren en los beneficios.

2.- Modifique la evaluación del sujeto sobre las consecuencias de una acción en particular. Muchas veces, los empleados creen que el hecho de participar en un cambio les acarreará determinadas consecuencias, pero no las evalúan en forma positiva. Las medidas con que se mejoran las evaluaciones de las consecuencias pueden arrojar resultados positivos.

3.- Introduzca nuevas combinaciones de creencias - evaluación. En algunos casos se puede suprimir información respecto a lo que se va a introducir y los resultados pueden ser favorables.

4.- Cambie las creencias normativas actuales. En algunos casos, las personas quizá tengan actitudes positivas hacia ciertos comportamientos; sólo que se muestran renuentes a obrar conforme a ellas por una reacción negativa de la norma objetiva.

5.- Cambie las motivaciones para cumplir las normas subjetivas. Una manera de conseguirlo es disminuir o aumentar la importancia percibida o el status de esos individuos, al menos por lo que respecta a la decisión.

6.- Introduzca nuevos componentes normativos. Las normas subjetivas también ejercen su influencia al agregar nuevos componentes normativos de gran repercusión en el individuo. Esto se logra incorporando más personas apreciadas por él o bien normas adicionales que juzgará importantes.¹²

¹² Albert J. Della Bitta y David L. Loudon. Estrategias para cambiar las actitudes y las Intenciones. Pág. 483-485. Edit. Mc Graw Hill.

La selección de una o más estrategias dependerá del ambiente; las condiciones presentes del empleado, sus conocimientos, creencias, las características del cambio y factores afines. Las actitudes débiles son más fáciles de cambiar que las firmemente arraigadas. Cuando hay participación personal es muy probable que también existan creencias más sólidas.

III.3 FACILITACIÓN Y APOYO.

La administración puede proporcionar entrenamiento para nuevas habilidades, dedicando más tiempo del acostumbrado a escuchar y a discusión de grupo, estar dispuesta a invertir más dinero ocasionalmente en ideas del trabajador al parecer improbables y proporcionar fuerte apoyo emocional para facilitar el cambio. Muchas compañías proporcionan en la actualidad asesores en recursos humanos para ayudar a los empleados ajustarse a cambios frecuentes. Estos consejeros están equipados para tratar con la salud y stress del empleado y con administración mejorada de tiempo.

Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades.

Las opciones que deben tomar en cuenta para convertir los administradores a los individuos en miembros de equipo son las siguientes:

1.- SELECCIÓN. Cuando se contrata a miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto, debe tenerse cuidado para verificar que los candidatos puedan desempeñar sus papeles de equipo.

2.- CAPACITACIÓN. Si vemos esto con mayor optimismo, una proporción de las personas que han crecido en un ambiente que da importancia a los logros individuales pueden capacitarse para convertirse en jugadores de equipo. Los especialistas de capacitación conducen ejercicios que permite a que los empleados experimenten la satisfacción que puede proporcionar el trabajo en equipo. En general ofrecen talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades en la solución de problemas, comunicación, negociación, y manejos de conflictos.

3.- RECOMPENSAS. El sistema de recompensas necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Las promociones, los incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse a los individuos en la medida en que son eficaces como miembros que laboran en equipo.

III.4 NEGOCIACIÓN Y ACUERDO.

Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisficará sus necesidades individuales, puede ser

necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa. Sin embargo, no se puede pasar por alto los posibles altos costos que origina. Además, existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.

NEGOCIACIÓN Y CONFLICTO.- Negociaciones es el uso de la habilidad para comunicarse y para manejar conflictos y alcanzar resultados mutuamente satisfactorios. También se define como un proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y procuran llegar un acuerdo sobre la tasa de intercambio para ellos.

CONFLICTO.- Desacuerdo en cuanto a la distribución de recursos escasos o choques en cuanto a metas, valores y demás; se pueden dar a nivel interpersonal o a nivel organizacional.

Tanto individuos como organizaciones deben enfrentar conflictos, lo cual implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque de metas, posiciones, valores, percepciones o personalidades. Gran parte de los conflictos que experimentamos nacen de cómo comunicamos nuestros deseos, necesidades y valores a los demás. La negociación puede ayudar a manejar conflictos de todo tipo, de manera más efectiva y satisfactoria para las dos partes.

Según Lewicki y Litter, todas estas situaciones de negociación están determinadas por tres características:

1.- Existe un conflicto de intereses entre dos partes o más; es decir, lo que una parte quiere no siempre es lo que la otra desea.

2.- Se carece de una serie de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto, o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia solución del conflicto.

3.- Las partes, cuando menos por el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando capitule, terminar definitivamente con el contrato o presentar su disputa para que resuelva una autoridad superior.

Son muchos factores importantes que se tienen que considerar para que las negociaciones tengan éxito. El proceso mismo de la negociación depende de:

1) Que una parte considere que sus intereses dependen de la otra o no.

2) El grado de confianza o desconfianza de las partes.

3) La capacidad de una parte para comunicarse con claridad, persuadir o presionar a la otra para que adopte su punto de vista.

4) Las personalidades e idiosincrasias de las personas involucradas de hecho.

5) Las metas y los intereses de las partes.

La negociación es compleja, sobre todo cuando las partes tratan de llegar a arreglos amplios e integrales.

EL MANEJO DEL CONFLICTO ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LOS TRABAJADORES.

Aunque los sindicatos no tienen tanta fuerza como tuvieron, sigue siendo un hecho importante en la vida de las organizaciones lucrativas, no lucrativas y las del sector público.

RECONOCIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DEL SINDICATO.

Estos miembros de la fuerza laboral, al igual que sus compañeros tradicionales, se están dirigiendo a los sindicatos para proteger una serie de intereses laborales que, según la administración no garantiza como es debido:

- 1.- Económicos el derecho a un salario digno.
- 2.- Seguridad de empleo.
- 3.- Filiación social esto es la necesidad de pertenecer y ser aceptado por los compañeros.
- 4.- Amor propio esto es poder tener voz en el sistema.

5.- Posición y realización en el ejercicio del liderazgo y otras capacidades por medio de los servicios en el sindicato.

COMO REDUCIR AL MÍNIMO LA NEGOCIACIÓN DEL CONFLICTO.

El éxito de las negociaciones entre administración y trabajadores depende, en gran parte, de una buena preparación. El administrador, al planear las negociaciones, primero formula una lista de todos los temas que han surgido en las negociaciones anteriores, para ello reúne información de cambios y acuerdos pasados y después determina las prioridades generales de estos temas en términos de los objetivos financieros, administrativos y de productividad de la empresa.

LINEAMIENTOS PARA CONDUCIR NEGOCIACIONES:

- 1.- Contar con objetivos claros, para cada punto a negociar y comprender el contexto en el cual hayan establecido los objetivos.
- 2.- Limar asperezas.
- 3.- Ante la duda analizar en grupo.
- 4.- Estar bien preparado con datos fidedignos que respalden los objetivos definidos con claridad.
- 5.- Tener siempre una posición flexible.
- 6.- Conocer las motivaciones de lo que quiere la otra parte.
- 7.- No quedar bloqueado. Cuando no se avance un algún punto, pasar al siguiente y volver al primero después. Continuar la marcha para alcanzar un acuerdo.

- 8.- Respetar la importancia que la otra parte concede a guardar la apariencia.
- 9.- Saber escuchar.
- 10.- Tener fama de ser justo, aunque firme.
- 11.- Controlar sus emociones.
- 12.- Estar seguro de conocer la relación entre una acción de la negociación y todas las demás.
- 13.- Medir cada acción comparándola con los objetivos
- 14.- Recordar que la negociación es, por naturaleza, un proceso para llegar a un compromiso.
- 15.- Aprender a comprender a la gente, pues ello podría proporcionar resultados en las negociaciones.
- 16.- Analizar el impacto que las negociaciones presentes tendrán en otras futuras.¹³

TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

El propósito de la negociación es llegar a un acuerdo acerca de un contrato o la implementación de un programa de cambio, el cual ambas partes estén de dispuestas a firmar y acatar. Por sus propósitos de contraste y sus aspectos históricos, se comentará brevemente acerca de ocho tipos de negociación tal como los observa Selekman y estos son:

- 1.- La contención y agresión se caracteriza por un sindicato que trata agresivamente de extender su voz en las operaciones de la compañía en donde la administración trata, equivalentemente con la misma fuerza mantener al sindicato a raya.

¹³ Fuente: Adoptado de Reed. C. Richardson, *Collecting Bargaining por objetivos*. Edit. Prentice Hall. 1985 paginas 168-169.

2.- El Conflicto; se caracteriza por el empleador que nunca acepta realmente al sindicato e intenta deshacerse de él a toda oportunidad.

3.- El poder; se caracteriza porque ambas partes intentan obtener toda posible ventaja de la situación, dependiendo de las condiciones económicas.

4.- El Trato; se caracteriza por negociaciones secretas entre los líderes sindicales y la alta administración, con una implicación mínima por parte de los trabajadores de primera línea o la administración de bajo nivel.

5.- La Colusión; tiene una connotación mucho menos deseables que la negociación de trato, e implica una colusión para ganar o mantener alguna ventaja mutua.

6.- Acomodamiento; se caracteriza por tolerancia y compromiso de ambas partes.

7.- La Cooperación; se caracteriza por un interés mutuo acerca de asuntos por encima y más allá de salarios y horarios y condiciones de trabajo, incluyendo asuntos de eficiencia, desperdicio y cambios tecnológicos.

8.- Ideológica; se caracteriza por la relación que implica líderes laborales comprometidos con ideologías.

Los tipos prevalecientes de relaciones de negociación que se encuentran actualmente son quizá los de contención y

agresión, conflicto, poder, trato, acomodamiento y cooperación, los demás ya están desapareciendo.¹⁴

Otros autores observan cuatro tipos hipotéticos de negociación, distributiva, integrativa, estructurada por conductas y la negociación interorganizacional definidas como sigue:

1.- Negociación distributiva, se refiere a situaciones en las que las metas de las dos partes están en conflicto, y en las que se supone que los valores totales son fijos, de tal manera que "una persona gana a expensas de la otra".

2.- La Negociación integrativa, se refiere a situaciones en las que las metas se perciben como conflictivas, pero en las cuales existe un problema o área de preocupación común.

3.- La Estructuración por conductas, la cual es parte ya sea de la negociación distributiva o integrativa, se refiere a actividades en y acerca de negociaciones que sirven para cambiar actitudes y relaciones.

4.- Negociación interorganizacional, se refiere a las actividades que tiene lugar en el sindicato o la compañía para hacer que las expectativas de los administradores principales se ajusten a las del negociador principal.

En síntesis, existe gran cantidad de negociación que se lleva a cabo dentro de sindicato y dentro de compañías acerca

¹⁴ Benjamín M. Selekman "Varieties of labor Relaciones", Harvard Business Review, 27:177-185 (marzo de 1949).

de las posiciones que tomarán los negociadores principales respectivos en las sesiones de negociación, para poder implementar cambios.¹⁵

¹⁵ Richard E. Walton y Robert B. Mc Kersie, A Behavioral Teoria de labores en negociaciones, New York: Mc Graw Hill libro Company, 1965) Págs. 4-6.

CAPITULO IV

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS

INTRODUCCIÓN

A continuación se presentarán diversas definiciones operacionales; para cada una de las variables de investigación, aunque no es una lista exhaustiva ya que los hechos que permiten observar la existencia o inexistencia de ellas es múltiple, si representan un buen ejemplo de estas.

A partir de lo anterior se diseña un cuestionario que es el instrumento básico de recolección de datos en esta investigación y que se espera que mida la existencia o inexistencia de las variables; y a partir de los resultados poder inferir acerca de los esfuerzos que las empresas realizan para administrar la resistencia al cambio.

IV.1 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES.

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.

a) Canales existentes de comunicación entre gerentes y el personal de operación:

_Medios de comunicación a través de memorándum, fax, teléfono, un telegrama, entre los gerentes y el personal de operación.

b) Distancia organizacional corta entre los puestos de nivel operativo y gerenciales:

_Existencia de pocos puestos entre los niveles operativos y la gerencia.

c) Existencia de mecanismos de comunicación desde el cliente hacia el interior de la organización:

_Existencia de medios de comunicación en la estructura entre gerentes, directores, supervisores y los empleados que atienden directamente a los clientes.

d) Existencia de medios de comunicación hacia todos los grupos o equipos de trabajo que pueden ser afectados por un cambio; en los modos de operación:

_ Informes periódicos a través de memorándum, pláticas, a todos los que laboran en la empresa.

e) Esfuerzos de educación previos al desarrollo e implantación de un cambio:

_ Capacitación por medio de seminario, cursos, presentaciones en grupo, sobre lo que se pretende introducir o implantar.

PARTICIPACIÓN Y INTERÉS.

a) Impulso de la administración para enfrentar cambios con participación del personal:

_ Colaboración de la gerencia y subordinados en todo lo referente por medio de reuniones de grupos, intercambio de ideas, conocimientos de necesidades del empleado en relación al puesto que desempeña.

b) Colaboración por parte de todo el personal que constituye la organización:

_ Ayuda mutua entre todos los niveles de la organización, con un mayor grado de interés para mejorar la calidad en la empresa.

c) Existencia de los medios necesarios para contrarrestar problemas y la aportación de ideas:

_ Motivación por parte de la empresa haciendo ver los beneficios que se tendrán en un cambio, dando la oportunidad a los empleados para que participen en el desarrollo de mejoras.

d)Flexibilidad por parte de la empresa para intervenir en el desarrollo de mejoras:

_Disposición de la Administración para actuar fuera de los procedimientos tradicionales, para permitir la aplicación de las ideas de los empleados.

e)Opiniones de los empleados en eventos ocurridos internos :

_Colaboración para implantar nuevos procedimientos del manejo de actividades específicas en función de cada departamento.

FACILITACIÓN Y APOYO.

a)Orientación de los beneficios que se tendrán en la actualización de conocimientos autorizados por la administración: Entrenamientos para nuevas habilidades invirtiendo más dinero y dedicar más tiempo del acostumbrado a escuchar a los empleados, para que el cambio sea exitoso.

b)Disponibilidad por parte del gerente hacia un cambio: Ayuda por medio de asesores en recursos humanos para ayudar a los empleados a ajustarse al cambio y apoyo emocional por parte del gerente.

c)Autorización para introducir las facilidades que se requieren para contrarrestar la resistencia en la organización y hacerles ver que es necesario en este momento: Esto es;

_Autoridad para introducir el cambio para mejorar y adiestrar al personal y se disminuya la resistencia.

d) Desechar lo establecido para beneficio de la organización:
_ Aceptación por la organización de que lo que se va a introducir traerá beneficios, que justifiquen los esfuerzos durante el cambio.

e) Asesoramiento para adquirir nuevas habilidades en la introducción de un cambio: Es decir;
_ Reuniones y asesoría por medio de grupos para conocer los convenientes del cambio y a que intereses se afectan.

NEGOCIACIÓN Y ACUERDO.

a) Esfuerzos de asesores para apoyar el cambio y dar a conocer los beneficios que se tendrán: Esto es;
_ Aceptación por el cambio a través de guías de apoyo, manuales, instrucciones de como se debe proceder para alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.

b) Aceptación por parte de la organización para mejorar en sus funciones:
_ Aceptación de toda la estructura por mejorar y adoptar nuevos conocimientos para tener mayores resultados en los niveles operacionales.

c) Aportación de ideas entre grupos de empleados: Juntas de equipo para obtener varias alternativas y tomar la mejor.

d) Comunicación de deseos, necesidades, valores del personal de la empresa ante la introducción de un cambio: Conocer que le agrada o desagrada, temores, desconfianza, como limar

asperezas, tener una visión de lo que se pretende al realizar el cambio.

e) Oportunidad de expresar sus temores y intereses: Ser escuchado y contar con el apoyo necesario por parte de la administración para tomar las nuevas formas de operar como algo para beneficios del empleado.

IV.2 EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

El cuestionario que se mostrará será aplicado a empleados de algunas empresas del puerto de Veracruz, el tamaño de la muestra será de 30 empleados donde a través de la información obtenida, se analizará, para inferir acerca del valor de la hipótesis.

GRADUACIÓN DEL INSTRUMENTO

RESPUESTA	VALOR
Muy de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Por favor conteste el siguiente cuestionario; marcando la opción que a juicio de usted representa lo que ocurre en su empresa.

1.- ¿Están abiertos los canales de comunicación en la empresa?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ En desacuerdo__
Muy en desacuerdo__

2.- ¿Es relativamente plana la jerarquía de la organización?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ En desacuerdo__
Muy en desacuerdo__

3.- ¿Es bien aceptada la importancia del cliente y el conocimiento de sus necesidades por todas las personas?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ En desacuerdo__
Muy en desacuerdo__

4.- ¿La organización les informa a través de presentaciones en grupos, informes o memorándums, sobre los cambios para mejorar sus actividades?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ En desacuerdo__
Muy en desacuerdo__

5.- ¿Cuándo se plantea un cambio en su área de trabajo se les instruye en forma anticipada?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ En desacuerdo__
Muy en desacuerdo__

6.- ¿Hay una fuerte sensación de urgencia en la administración superior; acerca de la necesidad del cambio y lo comparte con el resto de la organización?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

7.- ¿Existe un alto grado de interacción y cooperación más allá de las fronteras existentes entre las unidades de la organización?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

8.- ¿Son recompensados los administradores y empleados por enfrentar riesgos, ser innovadores y buscar nuevas soluciones?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

9.- ¿Cuándo la empresa desarrolla un programa de mejoras se les reúne para que aporten ideas sobre éste?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

10.- ¿Cuándo se realiza un evento en la empresa existe la posibilidad de sugerir opiniones?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

11.- ¿La administración de la empresa les proporciona los elementos necesarios para desarrollar nuevas habilidades cuando existe un cambio en sus puestos?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

12.- ¿Apoya el liderazgo cotidiano el cambio y está comprometido con él?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

13.-¿Tiene el patrocinador del cambio un puesto lo bastante elevado como para tener el poder y enfrentar con eficacia la resistencia?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

14.- ¿Es flexible la estructura de la organización?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

15.- ¿La administración proporciona los medios necesarios para capacitar a los empleados para conocer ó entender un cambio?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

16.- ¿Se han implantado medidas objetivas para evaluar el esfuerzo del cambio; y se han diseñado explícitamente los sistemas de recompensas para reforzarlas?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

17.- ¿Están los administradores funcionales dispuestos a sacrificar su interés personal por el bien de la organización como un todo?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

18.- ¿Se toman las decisiones con rapidez, considerando una diversidad de sugerencias?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

19.- ¿Cuándo se realiza un cambio trascendente en un área, se investigan los intereses de los participantes al diseñar el cambio?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

20.- ¿Cuándo en alguna etapa del proceso de cambio se presentan obstáculos se pospone la discusión del tema para un futuro inmediato dándose tiempo a recabar más información y entender mejor a los interesados?.

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ En desacuerdo___
Muy en desacuerdo___

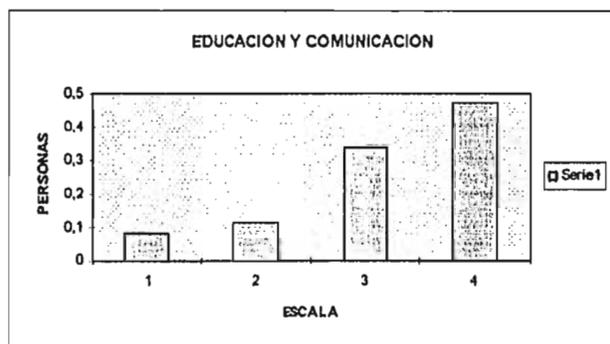
IV.3 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN.

A continuación se muestran los resultados de la investigación por variable, proporcionando una interpretación a cada uno de ellos. Aunque los gráficos resulten en información evidente, el presente análisis se desarrollará bajo los siguientes enfoques:

a) El valor más alto, lo que estadísticamente es conocido como la moda y que representa la respuesta más frecuente para cada variable.

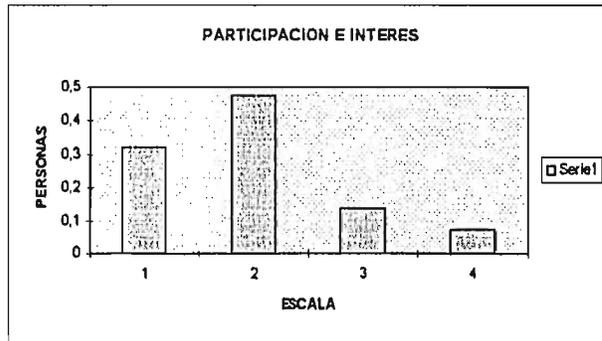
b) El valor promedio, que podrá ser reconocido por el valor central de todo el grupo de respuestas y que parcialmente significa la opinión que mejor representa al grupo.

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.



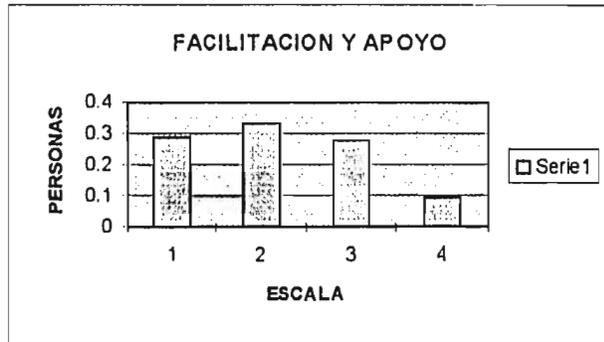
Los resultados de la investigación; son congruentes con la creencia generalizada de que los esfuerzos que las empresas realizan en materia de capacitación así como de comunicación son considerables. Así lo demuestra la respuesta más alta calificada como de acuerdo, (40%).

Por otro lado el volumen de datos que gráficamente se representan, muestran su centro de gravedad ó promedio, entre muy de acuerdo y de acuerdo, lo que refuerza la interpretación anterior.

PARTICIPACIÓN E INTERÉS

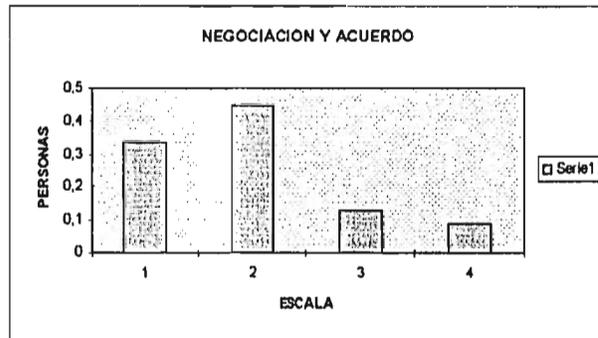
En los últimos años ha crecido una corriente de dirección llamada participación, inspirada en el modelo Japonés, sin embargo el desarrollo de esta cultura directiva no ha alcanzado en México, los niveles necesarios. Los resultados que gráficamente se observan corroboran esta aseveración. Se observa como valor más alto una respuesta negativa, tan importante para el valor 1 como el 2 (en desacuerdo y muy en desacuerdo). Como consecuencia también el valor central coincide con la afirmación.

FACILITACIÓN Y APOYO.



En esta variable se observan avances importantes en materia de administración; los resultados reflejan una preocupación significativa por procurar que la implementación de los programas de cambio se realicen con la mayor cantidad de facilidades en donde se garantice el alcance de las metas y objetivos. Así lo reflejan el resultado más alto que en la opinión de los encuestados reconocen y están de acuerdo en lo que la empresa hace a este respecto. El valor central también coincide con la anterior aunque es significativo el grado de dispersión de las respuestas, lo que debe interpretarse por una parte de los encuestados como un rechazo a la afirmación anterior; probablemente por ser un caso especial dentro de la muestra, en virtud de experiencias negativas en el pasado.

NEGOCIACIÓN Y ACUERDO



En esta variable se observa un alto grado de correlación con la variable participación e interés; los resultados negativos en ambos casos se explican unos a los otros. Esto es si las empresas no procuran la participación de los empleados en los programas de cambio, no pueden entonces conocer sus intereses y temores, punto necesario para poder negociar y acordar soluciones que resuelvan los conflictos que potencialmente siempre se darán en un cambio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de esta tesis se ha notado que es muy importante considerar en los programas de administración de una empresa el fenómeno de resistencia al cambio. Ya que se debe analizar con detalle y profundidad todas las causas, consecuencias y formas en que se presenta. A través de este estudio se llega a la conclusión de que su origen radica en las relaciones interpersonales entre el empleado y el patrón, a la estrategia utilizada al introducirles un cambio.

A través de este estudio se muestran varios conceptos, procesos, clasificaciones para administrar correctamente un cambio en cualquier empresa. Ya que son lineamientos que se debe considerar antes de proceder, debido a la situación actual ya que es una era de cambios a nivel internacional y nos encontramos ante una consolidación de una nueva casta social, con cultura, valores y modos propios, que será necesario de hecho que se impongan al conjunto de la sociedad sus patrones de conducta, sus valores sociales y morales, su filosofía de la vida y su concepción del mundo.

Ya que se debe otorgar un excelente producto ó servicio que requieren una calidad total. Esto implica el tener que cambiar estructura, tecnología, esto hará que el resultado sea la eficiencia en toda la empresa. Y poder estar a la vanguardia de la competencia.

Un punto muy importante que se tiene que incluir en la empresa para que tenga éxito es la comunicación informándoles a través de los medios necesarios como juntas de manera personal, que participen todos. Esto dará la pauta para conocer que esta funcionando mal y tomar las medidas necesarias siguiendo un proceso de estudio. Se debe sensibilizar a los jefes y supervisores para que tomen tiempo para escuchar activamente a los empleados, les den retroalimentación positiva, los conozcan personalmente y no como grupo, con características y necesidades, que propicien la comunicación informal con y entre los subordinados. Esto sólo es posible a través de espacios para propiciar la comunicación (ascendente, descendente y horizontal)para fomentar el diálogo, la discusión y la búsqueda en común de propuestas tendientes a mejorar los procesos, incrementar la productividad y dar soluciones creativas a problemas concretos.

El asesor o agente que introduzca un cambio debe tener cuidado y también considerar lo siguiente:

a)Tenga una ventaja positiva, es decir que sus beneficios sean claros para las personas que deben cambiar.

b)Sea compatible con los valores y experiencias existentes.

c) Que no sea demasiado complejo, esto es, que sea fácil comprensión y fáciles de usar.

d) Pueda ser probado poco a poco o mediante experimentación, antes de que se tenga que hacer un compromiso total. Se hace hincapié de que la resistencia al cambio es un problema gravísimo que existe en cualquier organización, pero no le dan mucha importancia.

En el resultado de esta investigación se ha comprobado, que se preocupan por educar y comunicar pero no se participa, ni se negocian acuerdos.

Este trabajo de tesis tiene como finalidad proporcionar los elementos necesarios, procesos, clasificaciones, que se deben implantar en un cambio en la empresa. Tengan los conocimientos, lineamientos que son fundamentales para mejorar las relaciones de trabajo entre los empleados, patrones en cualquier organización por pequeña que sea. También para que sirva de apoyo para conocer lo que la empresa esta realizando en esta época de constantes cambios a nivel internacional.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de que se puedan derivar propuestas específicas en esta sección, se hacen recomendaciones basadas en los resultados de la investigación, que sirvan de apoyo para poder aceptar cualquier cambio sin importar de que tipo sea.

Debido a la crisis actual que atraviesa nuestro país; las empresas se deben preparar y adaptar a sus organizaciones a esta era de constante cambio y de retos por medio de la investigación, el desarrollo organizacional y todos los principios y técnicas de las ciencias del comportamiento.

Debe existir un enfoque de mejoramiento en las organizaciones mediante un sistema total de cambio planeado. Para mejorar en este tipo de situaciones es recomendable seguir los pasos de el modelo de vitalidad organizacional que se basa en los siguientes principios:

LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.- Para conocerse así mismo y generar un cambio evolutivo; es decir el sentido de autocrítica que a través del diagnóstico organizacional debe realizar sistemáticamente toda empresa en su búsqueda permanente por su identidad y salud psicológica. Esta búsqueda de identidad significa también el fundamento de su productividad y crecimiento estratégico.

LA PERMANENTE PREOCUPACIÓN.- Por promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional. En este aspecto, la organización vital debe definir una estructura educativa acorde a sus necesidades.

La búsqueda, creación, diseño y adaptación de modelos y sistemas de trabajo en equipo y administración avanzada que aseguren calidad y excelencia a través de la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal. La puesta en marcha de programas de cambio, desarrollo, innovación y procesos educativos (capacitación) y la evaluación permanente de dichos programas. Al respecto, la definición y ejecución oportuna de un programa de seguimiento y consolidación del proceso de desarrollo de la empresa, buscando permanentemente el mejoramiento de la productividad de la misma.

Todo lo anterior deberá estar sustentado en la atención prioritaria de los siete procesos humanos que hacen posible la vitalidad organizacional, se refiere a los procesos de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, capacitación, manejo de conflicto y toma de decisiones.

Todo directivo de una organización debe estar permanentemente atento a evaluar, cuestionar, reforzar y transmitir los signos que hacen vital a una organización.

El concepto de vitalidad aplicado a toda empresa significa la capacidad de ésta, no sólo para responder a los requerimientos del mercado, sino fundamentalmente a su

capacidad de crecimiento, madurez, consolidación y productividad general, que en conjunto manifiestan su nivel o grado de salud organizacional.

En las empresas mexicanas los signos más importantes que se tienen que tomar en cuenta de vitalidad son:

ORIENTACIÓN AL FUTURO.- Debemos recordar que un signo de madurez humana, individual, grupal y organizacional, es la perspectiva temporal de largo plazo. Hacer el futuro y decidir en el presente para crear el futuro, habiendo tomado en cuenta el pasado, significa realmente vivir y crear historia. La empresa mexicana, especialmente en el momento actual, debe definir su misión y sus objetivos económicos, sociales y productivos de manera tal que estos vayan a proyectarse permanecer en el futuro.

CONSOLIDACIÓN Y ESTABILIDAD.- La empresa debe tomar decisiones que le permitan no correr riesgo de estabilización que puedan hacerla menos competitiva o frágil ante las variables financieras, sindicales, productivas y de mercado, fundamentalmente derivadas de la competitividad a que se enfrentan hoy en día. La búsqueda de su consolidación interna derivada de su complejidad organizacional y humana es una tarea primordial para las empresas mexicanas caracterizadas por cambios que generan situaciones inestables.

UN MODELO HUMANISTA DE PRODUCTIVIDAD.- La empresa mexicana debe modificar sus valores y concepciones respecto de que la productividad auténtica deriva del potencial humano de los

mexicanos y no de otros factores o elementos del proceso productivo. Nuestras organizaciones deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido, creativo y vital para poder lograr no sólo los retos que la modernidad está planteando para México, sino lograr que el compromiso de los mexicanos sea la piedra angular del crecimiento y desarrollo de México.

INFLUENCIA HACIA LA COMUNIDAD Y SOCIEDAD.- Un signo claro de identidad de la empresa es su compromiso y participación en las necesidades comunitarias. México requiere cada vez de más del compromiso solidario de todas sus organizaciones empresariales para el logro de mejor vida comunitaria y social.

CAPACIDAD DE AUTOCRÍTICA.- Requisito indispensable para el crecimiento humano organizacional; es la capacidad de autocriticarse, evaluando tanto las fuerzas como las debilidades de la organización. Las empresas mexicanas deben sistematizar la práctica del diagnóstico de la organización para conocer a tiempo las debilidades, convirtiéndolas en áreas de oportunidad y factores de crecimiento.

CAPACIDAD DE CAMBIO.- No se considera necesario insistir en que es el cambio signo de nuestros tiempos y que es la capacidad de adaptación al cambio un signo de supervivencia y crecimiento. A este respecto, deben enfrentarse dos conceptos contrarios que son: "La rigidez y la flexibilidad".

La rigidez alude a un conjunto de actitudes o síndrome de conducta y hábitos que no permiten la libertad, creatividad, ajuste y necesaria adaptación al proceso vitalizador que lleva implícito el principio de que lo único permanente es el cambio.

La persona rígida, así como el directivo de la organización rígidas, limitan y entorpecen el propio crecimiento y el de los demás, pues niegan la apertura al movimiento vitalizador evolutivo del fenómeno social. Generalmente, la rigidez y la resistencia al cambio adolecen de cuadros obsesivos en los que la persona y las organizaciones permanecen cercados dentro de sus propios marcos de referencia, a través de procesos de deterioro y empobrecimiento que terminan por matar las capacidades de cambio, creatividad, libertad, aprendizaje y desarrollo integral.

La flexibilidad por el contrario, es una capacidad que sí permite enfrentar, analizar, adoptar y sobretodo adaptarse al cambio evolutivo: Es decir al cambio que significa la oportunidad de crecer y enriquecerse con nuevas ideas, valores, estructura, sistemas integrando y enriqueciendo las propias experiencias.

Generalmente, la flexibilidad se correlaciona con la simpleza, entendida ésta como la concepción realista, práctica y sencilla en la administración de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos. 4ta. Edición. Editorial
Trillas. México, 1989.

Briones Guillermo
Métodos y Técnicas de Investigación para las ciencias
Sociales. Argentina, 1928

C. Bartlett A. Kayser Thomás.
Cambio de la Conducta Organizacional. Editorial Trillas.
México, 1987.

Fulton P. J.
Relaciones Humanas.
Editorial MC. Graw Hill. México, 1989.

Harold Koontz, Heinz Wehrich
Adminlstración.
MC Graw Hill Novena Edición. México, 1982.

Schermerhorn J. R., Hunt J. G.
Comportamiento en las Organizaciones.
2da. Edición. Editorial Interamericana. México, D.F. 1987.

L. Byars LL.

Administración de Recursos Humanos.

Concepto y Aplicaciones.

L. W. Rue. Editorial Interamericana. México, 1989.

Estrategias para Cambiar las Actitudes.

Loudon L. David., Albert. J. Della Bitta.

Cuarta Edición. Editorial MC. Graw Hill. Argentina, 1989.

R. Laurence Paul.

Como tratar la Resistencia al Cambio.

Biblioteca Harvard. México, 1982.

S. Odione George.

Temas Empresariales la Dirección por Objetivos.

Editorial Labor. México, 1987.

Strauss-Saylos.

Personal. Problemas Humanos de la Administración.

Editorial Prentice Hall. Colombia, 1982.

Stoner A. F. -R. Edward Freeman.

Administración 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall

México, 1987.

Stephen P. Robbins

Dinámica Organizacional. Comportamiento Organizacional.

Septima Edición. Editorial Prentice HallMéxico, 1990.

Vitalidad Organizacional.

Revista Expansión. Noviembre 11 de 1992.

Wendell L. French.

Administración de Personal.

Editorial Limusa. Argentina, 1989.

Comportamiento Humano en las Organizaciones.

W. Newstrom John --Keith Davis.

Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1987.