

00661

15

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



“CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL FACTOR HUMANO EN UNA EMPRESA DE CONTROL DE FAUNA NOCIVA”

TESIS:

29439

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

PRESENTA:

L.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. JUANA PATLÁN PEREZ

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

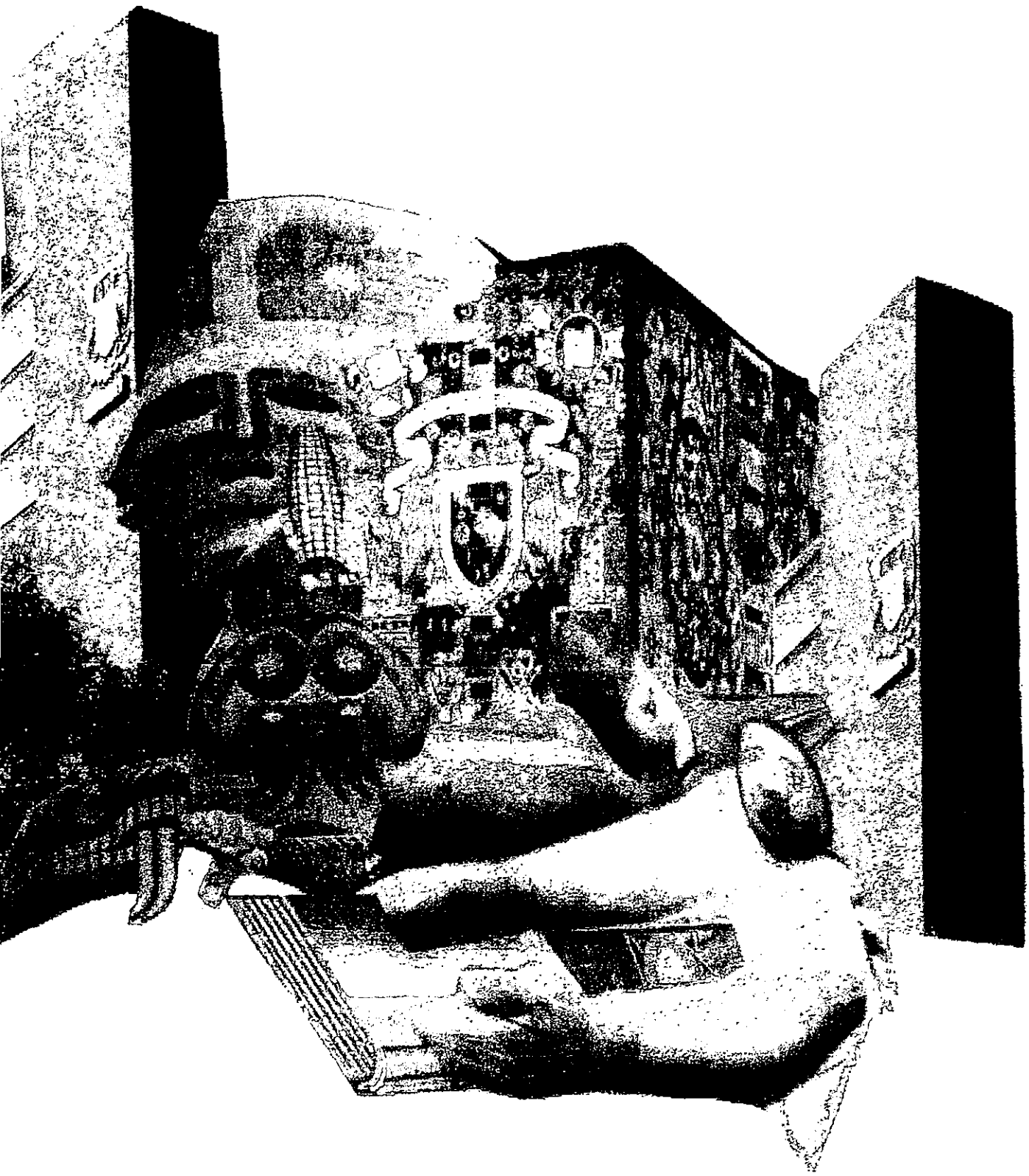


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.



*Primero conoce bien los hechos y después
podrás distorsionarlos tanto como quieras.*

M. Twain

Dios es Amor

AGRADECIMIENTOS

Dios es Amor



A DIOS PADRE CELESTIAL

Y

A MARÍA SANTÍSIMA MADRE CELESTIAL:

Por ser la razón de mi existir, gracias infinitas por darme el regalo más grande que es la vida, a la que siempre han asistido con ojos de misericordia y que ahora me permiten concluir una más de mis metas que es esta Tesis y que solo con su inmensa ayuda, bondad y misericordia se pudo realizar.

Gracias por tu eterno amor de Padre, Salvador y Amigo, que siempre te tengo presente en cada momento de mi vida y que lo manifiesto con la siguiente frase: *"Dios es Amor"*.

Gracias Madre Celestial por ser mi principal abogada ante Dios todo poderoso y refugio de tu hija que te adora.

Los alabo, los adoro, los glorifico y les entrego todo lo que soy.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A MÍ PADRES

A LA SRA. GLORIA LÓPEZ DE GONZÁLEZ:

Mami querida te agradezco ese pedacito de alma y de cuerpo que junto con el Soplo Divino me dieron el ser, solo amor y gratitud eterna puedo darte en ofrenda de tu amor, entrega y apoyo a tu Gorgus. Te amo mamá, gracias por todo lo recibido, Dios y María Santísima te bendigan hoy y siempre.

AL SR. MACARIO GONZÁLEZ GARCÍA:

Papá, te agradezco tu completa entrega en cada momento de mi vida. Tu has sido mi ejemplo, tus invaluable consejos y tu fe inquebrantable guiarán siempre mis pasos. Nunca olvidaré que tu me inculcaste el amor a Dios y María Santísima. Papá querido que Dios y María Santísima te bendigan hoy y siempre. Con amor tu Gorgus que te quiere por ser un gran padre.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A MÍ GRAN ESPOSO

AL LIC. CARLOS MATÍAS ARMAS

Gracias por darme siempre tu amor, por ser el mejor esposo, amigo y compañero que Dios me ha dado.

Gracias por esas palabras de aliento y sabiduría cuando las he necesitado.

Gracias por ser honesto, amarme y respetarme y sobre todo gracias porque juntos hemos compartido la vida y ha sido maravilloso que este proyecto también tenga tu fe, tu apoyo y tu amor.

Tu Lucita que te ama y que le pide a Dios y María Santísima, te bendigan hoy y siempre.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A MÍ QUERIDA ASESORA

DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ

Gracias:

Por sus finas atenciones al dirigir tan profesionalmente la elaboración de este proyecto.

Por la dedicación de momentos en que compartió generosamente sus valiosos conocimientos y experiencias.

Por su esfuerzo, apoyo y profesionalismo admirable y ejemplar, que motivaron la excelente conclusión de lo planeado. Gracias a Dios y María Santísima por ponerla en mi camino.

Con respeto y admiración.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

AL HONORABLE JURADO:

DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ

M.A. JORGE RÍOS SZALAY

M.A. LUIS ALFREDO VALDÉS HERNÁNDEZ

M.A. LUIS SÁNCHEZ RAMOS

M.A.I. HÉCTOR HORTON MUÑOZ

Mi gratitud y reconocimiento por su tiempo destinado a la revisión y aprobación de la Tesis, así como por los comentarios expresados al respecto, y por representar dignamente a la Universidad y fomentar la Formación de Excelencia que requiere México con tan ilustre tarea como las que ustedes desempeñan.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A MÍOS QUERIDOS HERMANOS:

LUPITA (POR TU DULZURA)

LISY (POR TU TOLERANCIA)

MARIBEL (POR TU DINAMISMO Y ENTREGA)

GERARDO (POR TU LEALTAD)

MARISOL (POR TU ALEGRÍA)

Por motivarme y apoyarme en todo momento de mi educación profesional.

No hay nada más hermoso que este lazo tan estrecho entre nosotros, este sentimiento desinteresado y recíproco, un cariño firme y duradero.

Gracias por ser mis hermanos, por ser tan lindos y luchar siempre por un mejor mañana.

Que Dios y María Santísima los bendiga hoy y siempre. Los quiero muchísimo.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A MÍ AMADOS SOBRINOS:

LIZCETH (SOBRINA Y AHIJADA QUERIDA)

KEVIN (SOBRINO QUERIDO)

KAREN (SOBRINA QUERIDA)

LUIS FELIPE DE JESÚS (SOBRINO Y AHIJADO QUERIDO)

JOSUÉ (SOBRINO Y AHIJADO QUERIDO)

Hoy aparte de compartir con ustedes este momento tan importante en mi vida, deseo agradecerles su apoyo moral para poder alcanzar este éxito.

Gracias por ser mis sobrinos, que Dios y María Santísima los ilumine y dirija sus caminos para que cumplan todos sus sueños.

Los quiero muchísimo.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A MÍ CUÑADOS:

SELENE, VICENTE, FELIPE Y ALFONSO:

Gracias por su apoyo moral y formar parte de mi gran familia.

A LA LIC. ANALILIA GONZÁLEZ:

Por su vallosa contribución en este proyecto.

Mil gracias.

AL LIC. JORGE LÓPEZ MARÍN

Y SOCORRO GARAY:

Por compartir momentos bellos y ser grandes amigos.

AL LIC. RODRIGO JAVIER ORTIZ GARCÍA:

Por su vallosa colaboración en este proyecto.

Mil gracias.

Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:



Por ser la Máxima Casa de Estudios y haberme seleccionado para formar parte de esta distinguida institución, sabiendo lo que representa ser universitario y la enorme responsabilidad de demostrar la calidad y profesionalismo de sus egresados.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN:

Institución de calidad que permitió mi formación, brindándome grandes satisfacciones, mi gratitud por siempre.



Lic. Sandra Luz González López.

Dios es Amor

GRACIAS...

A todas aquellas personas no mencionadas, que han contribuido de alguna manera durante mi vida académica y profesional, así como en la colaboración de este trabajo de Investigación, ya que sin su ayuda, no hubiera sido posible culminarlo.

Lic. Sandra Luz González López.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I. CAMBIO ORGANIZACIONAL	3
1.1 Cambio en la organización	4
1.2 Concepto de cambio organizacional	8
1.3 El cambio organizacional planeado	10
1.3.1 Origen y desarrollo del cambio organizacional planeado	11
1.3.2 Modelos de cambio organizacional planeado	18
1.4 Las resistencias al cambio organizacional	31
1.4.1 Concepto de resistencia al cambio	31
1.4.2 Manifestación de las resistencias	32
1.4.3 Actitudes que han de adoptarse frente a las resistencias al cambio	34
1.5 Agente de cambio	36
1.5.1 ¿Quién es el agente de cambio?	36
1.5.2 Perfil y acción del agente de cambio	37
1.5.3 Funciones del agente de cambio	43
1.5.4 Los tipos de agente de cambio	45
1.5.5 La posición del agente de cambio	47
1.6 Requisitos que deben tomar en cuenta las empresas para obtener un cambio organizacional eficaz	50
CAPÍTULO 2. INTERVENCIONES EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	54
2.1 Intervenciones de equipo	55
2.1.1 Intervenciones generales para la formación de equipos	58
2.1.2 Intervenciones de consultoría de procesos	62
2.1.3 Técnica y ejercicios que se aplican en la formación de equipos	65
2.2 Intervenciones conciliatorias	73
2.2.1 Intervenciones intergrupo para la formación de equipos	74
2.2.2 Intervenciones conciliatorias de terceras partes	77
2.2.3 intervenciones del espejo organizacional	78
2.3 Intervenciones globales	81
2.3.1 Conferencias de búsqueda futura	81
2.3.2 Actividades de dirección estratégica	84
2.3.3 Retroalimentación de encuestas	85
2.4 Intervenciones estructurales	87
2.4.1 Grupos autodirigidos	87

CAPÍTULO 3. "MODELO: INFLUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ACTITUD Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO DEL FACTOR HUMANO"	92
CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	99
4.1 Planteamiento del problema	100
4.2 Objetivo general	102
4.2.1 Objetivos específicos	102
4.3 Hipótesis	103
4.4 Tipo de Investigación	104
4.5 Definición de variables	105
4.6 Instrumentos de medición	109
4.6.1 Confiabilidad de los instrumentos de medición	110
4.6.2 Población bajo estudio	110
4.6.3 Diseño de muestreo y tamaño de la muestra	108
4.6.4 Modelos estadísticos utilizados	112
4.7 Aplicación de los instrumentos de medición	118
4.8 Captura y procesamiento de la información	118
CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE CASO	119
5.1 Antecedentes de la empresa "X", S.A. de C.V.	120
5.2 Misión y objetivos de la empresa "X", S.A. de C.V.	125
5.3 Estructura Organizacional	127
5.4 Manuales Administrativos y reglamentos	128
5.5 Cambios Organizacionales	171
5.6 Análisis de las características del puesto	178
5.7 Análisis de las características de la actitud al cambio	189
5.8 Modelo de cambio organizacional recomendado para la empresa "X", S.A. de C.V.	193
CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	232
Conclusiones	246
Bibliografía	250



Introducción

Actualmente las empresas atraviesan por diversos cambios a los cuales les tiene que hacer frente para poder permanecer y sobrevivir en el mercado. Por lo tanto requiere de la implementación de una herramienta administrativa como lo es el cambio organizacional ; el cual ha demostrado en todo el mundo los beneficios obtenidos con su correcta aplicación.

El cambio organizacional resulta aplicable en cualquier tipo de organización y en México cada día son más el número de organizaciones que recurren a esta herramienta administrativa.

Los gerentes de las organizaciones no serán capaces de controlar el futuro a menos que presten atención al cambio organizacional. Por lo tanto resulta de vital importancia conocer y poder aplicar el proceso del cambio organizacional en cualquier área de la organización y así poder cambiar ideas, costumbres, culturas y estructuras organizacionales ; con el fin de que las organizaciones sean cada día más competitivas.

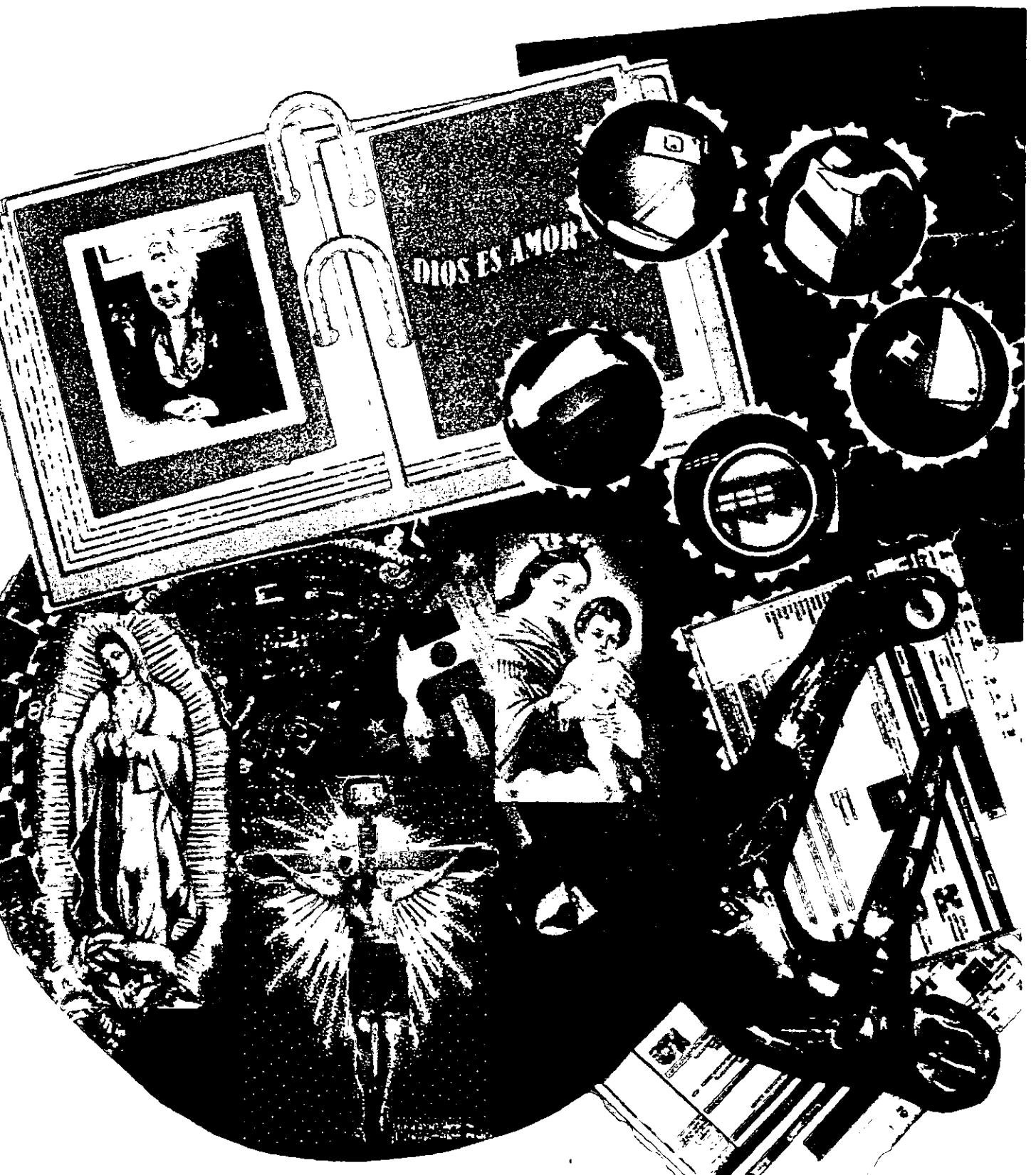
Por lo antes mencionado se busca conocer ampliamente y ejecutar correctamente el proceso del Cambio Organizacional. para poder funcionar como agentes de cambio en las organizaciones ; Bennis los llama "descubridores de problemas" y Douglas Burke "los sensores de

discrepancias". Por lo tanto para los administradores es nuestra tarea poder funcionar como tales y llevar a las organizaciones hacia el éxito.

Sin los agentes de cambio ¿Quién diseñará el futuro y ayudará a crear las organizaciones que puedan dar libertad a nuestro potencial humano y dominar el ambiente ?

El cambio organizacional nos permite aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. Por lo tanto la tarea administrativa moderna consiste en hacer frente a los cambios.

Resulta interesante destacar que la actitud y disposición al cambio del factor humano de una organización debe ser, en todo momento, un aspecto que no debe soslayarse cuando se pretendan efectuar cambios, mejoras o rediseños en una empresa. Es por ello que esta investigación tiene como objetivo determinar la actitud y disposición al cambio organizacional del factor humano de la empresa "X", S.A. de C.V.



*des hommes en cette année
à ces profs entièrement dévoués
à un idéal
divin.*

Capítulo 1

Cambio Organizacional

Todo se mueve, todo cambia; incluso el planeta sobre el que nos encontramos gira sobre sí mismo y se desplaza en el espacio. Comprender el cambio es tratar de entender un conjunto complejo de fenómenos, de movimientos entre otros movimientos, de hecho, es tratar de explicar el proceso continuo que se verifica en el centro de la realidad de los organismos vivientes y que resulta difícil de aislar entre dos puntos.

Para las organizaciones el cambio ha representado un reto para sobrevivir en el mercado, motivo por el cual es importante abordar en este capítulo lo relacionado con el cambio organizacional, denotando puntos fuertes e interesantes dentro de éste tales como: el cambio en la organización, concepto, objetivos, modelos, la resistencia que se da a éste, la influencia que tiene el agente de cambio para la implementación de éste en la organización, así también conocer los requisitos que las empresas mexicanas deben contemplar para obtener un cambio planeado eficaz.

1.1 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

El siglo XX se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el físico J. Robert Oppenheimer, en el pasaje citado por Bennis dice: "Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución.

El propio Bennis dice que, en la medida en que "los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez mayor, es decir la más importante determinante de la supervivencia".¹ Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.

La capacidad del hombre y las organizaciones para percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la organización, la lleva a adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, capacidad que pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere.

Alvin Toffler (1970), en su libro "El choque del futuro", llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto periodo, y anticipa algunas conclusiones:

- a) La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.

¹ Achiles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral, México, Limusa, 1996, p.47.

- b) Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, o de preparar individuos y organizaciones para los cambios.

- c) Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, el cual por lo general, pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la organización. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional.

La organización tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Este proceso de adaptación lleva al personal a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades a otras personas, entre otras. Consecuentemente el personal tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más, para asumir su nuevo cargo y, consecuentemente, sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a los cambios organizacionales.

Se vive en un mundo en transformación, bajo la influencia de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes maneras de reaccionar a los hechos nuevos del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, algunas de éstas formas, de acuerdo con Toffler son las siguientes:

- a) Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el nuevo hecho.
- b) Resistencia: resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- c) Acomodación inercial: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe, desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) Subversión o revolución: atacar y destruir lo que ya existe, construir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

En las distintas formas de reaccionar al cambio, las organizaciones de acuerdo con Katz y Kahn "pueden caer al error de no tomar en consideración las propiedades sistémicas de la organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales".²

Podríamos entablar, sin lugar a dudas alguna, una larga discusión acerca de lo que es y lo que no es un cambio, considerando cierto número de criterios cualitativos, cuantitativos en base en la concepción de diferentes autores.

Es evidente que los cambios de poca envergadura no suscitarán gran interés en la organización, si bien es cierto que se verificarán los mismos procesos, con menor intensidad, los resultados no serán los mismos.

En efecto, el mérito de un cambio no corresponde a su definición, sino más bien al juicio de quien lo observa. Y aquí como en cualquier otra parte, operará la ley de la relatividad: en un cambio dado, algunos verán una bendición y otros, una auténtica calamidad. De hecho, cuando se trata de juzgar el valor de un cambio, suele recurrirse a las nociones de progreso y de retroceso, a fin de evaluar que éste se lleve a cabo.

Aprovechemos la ocasión para aclarar de inmediato las expresiones "cambio", "proceso de cambio" y "procedimiento de cambio". Estas tres se emplearán con frecuencia en esta investigación y es importante no confundirlas.

La expresión "cambio" se refiere a una modificación observable que ocurrió en el sistema social. El proceso de cambio se refiere a la manera en que el sistema en cuestión vive el cambio que está implantándose. Por lo tanto, el proceso se ubica al nivel de lo percibido por quien o quienes viven el cambio, que no son necesariamente quienes lo producen.

² Achiles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral, México, Limusa. 1996, p.49.

Por lo que se refiere al “procedimiento de cambio” alude a las diferentes fases que se habrán de efectuar para iniciar, promover e implantar un cambio en un sistema. Incluye, por lo tanto, las diferentes actividades que serán llevadas a cabo por el agente de cambio y por los destinatarios, a fin de garantizar que se materialice el cambio.

1.2 CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Con el objeto de determinar qué es el cambio organizacional se tomaran en cuenta los conceptos expresados por diferentes autores.

Robbins sustenta que el cambio organizacional "Es hacer que las cosas sean diferentes".³ Aseveración que considera al cambio en la organización como una acción planeada para el logro de sus fines en un entorno cambiante.

Para Warner el cambio organizacional "Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y sociales".⁴ Concepción que hace énfasis en que el cambio organizacional debe ser una capacidad o habilidad de la organización lleve por buen camino a adaptarse a los distintos cambios que se den.

Según Stephen el cambio organizacional "Es un proceso inevitable y constante dentro de una organización ya que ésta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente que se desenvuelve".⁵ En este sentido, las organizaciones están expuestas a los cambios del entorno y deberán tener la capacidad de reaccionar positivamente a éstos.

Por su parte Fulmer dice que el cambio organizacional "Es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total, ya que si una organización y su medio se consideran como un ambiente total entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, proceso, funciones y

³ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 1996, P. 687.

⁴ Burke Warner W., Desarrollo Organizacional, México, Sistemas Técnicos de Edición, 1990, P. 46.

⁵ Robbins Stephen P., Las Organizaciones del mañana, México, Prentice Hall, 1995, P. 25.

objetivos”.⁶ Bajo ésta concepción el cambio se constituye en un elemento que altera al ambiente y repercute en la organización, lo que hace patente la necesidad de reaccionar de las organizaciones con el fin de mantenerse en el mercado y lograr su competitividad en todo momento.

De las concepciones antes señaladas y analizadas se desprende el siguiente concepto de cambio organizacional, el cual ha sido considerado en ésta investigación:

Es un proceso de transformación en la organización expresado en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, el diseño de nuevos productos, entre otros, que se da a consecuencia de, en primer término los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, política, económica y social; y en segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias para incrementar la participación en el mercado y diversificación de la línea de productos.

⁶ Fulmer Robert M., Administración y Organización. Mexico, Trillas, 1996, P 237.

1.3 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

En este apartado describiremos a grandes rasgos los principales componentes del proceso de cambio planificado; lo cual resulta ser de suma importancia para poder entenderlo y posteriormente implementarlo. Estos componentes se examinarán con mayor detalle a continuación.

La práctica del cambio organizacional planeado se caracterizaría de acuerdo con Collorette por dos aspectos. Primero, por un interés hacia los fenómenos psicosociales surgidos de los intentos de cambio. Segundo, por el afán de seguir un procedimiento de preparación de las intervenciones en el que, de ser posible, nada se deje al azar. Por lo tanto, estamos muy lejos de lo que pudiera llamarse un cambio accidental o espontáneo.

Podríamos objetar que resulta ilusorio, inclusive fantasioso, pretender “planificar” acciones de cambio en una sociedad tan imprevisible, tan compleja y, a veces, tan turbulenta como la nuestra. De corto plazo en corto plazo, uno logrará acercarse al largo plazo y las acciones a corto plazo bien encauzadas no podrán influir menos en el largo plazo.

De hecho, si optamos por descuidar la planificación de las intervenciones, optamos al mismo tiempo por convertirnos en víctimas de eventuales vientos y mareas. A la inversa, el imponerse imperativos de planificación, inclusive en un sistema turbulento, aumenta al menos nuestras posibilidades de alcanzar los objetivos planteados, siquiera en parte, y nos confiere un poco más de poder sobre el entorno. En cierto sentido, una fuerza que debe desarrollar el agente de cambio dentro de tal contexto es la de poder manejar una intervención en un entorno incierto, sabiendo conjugar y ajustarse a los reveses de las situaciones.

Está de más decir que quien manifestase excesiva preocupación por una planificación rigurosa se expondría a la no acción porque, en el peor de los casos, el proceso de acopio de datos y análisis podría prolongarse al grado de que sus conclusiones fueran obsoletas al momento de aplicarlas, y ello sin mencionar que la consideración de un número excesivo de factores pueden originar un sentimiento de impotencia.

Debemos recordar que el proceso de cambio planificado invita a desarrollar un afán de rigor y racionalidad en sus acciones, lo cual es esencialmente distinto de la rigidez.

1.3.1 ORÍGEN Y DESARROLLO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

En 1944 Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor fundan un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts; hecho que vio coronados los esfuerzos de éstos autores en sus investigaciones de cambio organizacional, iniciadas en 1940. Las investigaciones de los autores citados realizaron experimentos en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. Así también L. Bradford y R. Lippitt establecen un programa de inducción al personal para cambios independientes en el Hospital Freedman de Washington, D. C. el cual proporciona entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Estos proyectos son el cimiento de los programas de intervención del futuro cambio organizacional planeado en empresas de Estados Unidos de Norteamérica.

Para 1946 Lewin, Benne, Bradford y Rensis Likert establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn, con los cuales se realizan análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.

En ese mismo año Rensis Likert, funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos de Norteamérica, donde se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional etc.

En 1947 se fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine, para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.

Benne, Bradford y Likert en 1985 en base a sus investigaciones distinguen dos tipos de grupos; el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el grupo T, grupo de aprendizaje vivencial. Estos dos grupos, de acuerdo con estos autores son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis. Además estos autores para realizan un estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje, para implementar los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo de los participantes.

También en 1950 surgen laboratorios de aprendizaje vivencial en diversas organizaciones de los Estados Unidos de Norteamérica, los cuales se ofrecen todo el año con lo que la metodología de los grupos T se empieza a aplicarse en la industria y los negocios.

En 1956 Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton acuñan el termino de Desarrollo Organizacional (D.O.), a partir de ese momento en adelante cobran un significado preciso las iniciales D. O.: una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a organizaciones industriales.

En 1957 McGregor, Jones y Mason, establecen el grupo de D. O. para la Unión Carbide, integrando un grupo ad hoc en esta empresa de producción para desarrollar actividades de cambio organizacional planeado. En este mismo año Herbert y Shepard diseñan grupos de trabajo en equipo para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil, con la finalidad de maximizar resultados en esta empresa.

Otras intervenciones de cambio planeado son las realizadas por P. Buchanan en 1958; este autor dirige el entrevista y diagnóstico Survey en la planta Bayone de la Standard Oil. En este mismo año, Ronald Lippitt, Jeane Watson y Bruce Westley amplían el trabajo desarrollado por Lewin, el cual considera tres etapas para lograr el cambio organizacional planeado, estos autores amplían el trabajo a siete etapas.

En ese mismo año M. Horwitz, R. Blake y J. Mounon dirigen en un laboratorio, instrumentan el desarrollo de equipos procesos de consultoría y resolución de conflicto intergrupales en la planta Bayway de la Standard Oil. Más adelante en 1969 a partir de los resultados de las investigaciones estos autores sustentan que el proceso de cambio en una organización es de tres tipos:

1.- De tipo evolutivo. Que es aquel en donde rara vez se violan las expectativas de aquellos que están implicados o afectados por el cambio.

2.- De tipo revolucionario. En este tipo si se violan las expectativas, introduciendo nuevas, ocasionando un viraje considerable en relación con las anteriores.

3.- El desarrollo sistemático. En éste se señalan y planean las medidas que se adoptarán en un cambio ya sea propiciado o no. De tal forma que de una acción a otra, existe un estudio y evaluación en donde se toman en cuenta factores como el comportamiento humano y la experiencia.

Los años setenta también constituyeron un momento decisivo para el cambio organizacional planeado porque fue entonces cuando grandes firmas de consultoría empezaron a estructurar prácticas de consultoría de gran magnitud. Entre las firmas que hicieron esto se cuentan: Peat Marwick, Mitchell & Co, Ernst & Whinney, etc. Los años setenta fueron un periodo de racionalización y reforma para las consultorías gerenciales.

En 1974 Newton Margulies y Anthony P. Raia el proceso de cambio organizacional planeado es de gran importancia y lo constituyen en tres pasos: 1.- La recolección y análisis de datos. 2.- El diagnóstico organizacional y 3.- La intervención en el sistema.

En 1977 se crea la Asociación Latinoamericana de Desarrollo Organizacional en Lima Perú.

En 1979 Luis Ferrer Pérez contempla al cambio organizacional planeado como una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos.

En 1980, la profesión de la consultoría en D.O. estaba mejor preparada, organizada y equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y las demandas de una base de clientes de orientación más técnica y visión internacional. "Gran parte de la reestructuración masiva de la industria en los años ochenta fue emprendida con la ayuda de firmas de consultoría. Las consultorías de Gran Bretaña y Estados Unidos de Norteamérica también asumieron un perfil mucho más visible en los años ochenta".⁷

En 1983 Schein toma el modelo de la investigación de la acción y lo hace aplicable al proceso de cambio organizacional planeado.

Ya en los noventa, han sido tan numerosos los casos en donde se puede apreciar la intervención y el estudio de los interesados en este campo, cabe mencionar algunos de los avances que se han realizado en torno al cambio organizacional planeado; se presentan los siguientes:

Santalainen y Hunt, en 1990 desarrollan un programa masivo de Cambio Organizacional Planeado, en el cual llevaron a cabo un Programa de Cambio, llamado Administración de Resultados, en 80 de los más grandes Bancos en Finlandia obteniendo muy buenos resultados.

⁷ Clive Rassam y David Oates, El Mundo de la Consultoría Gerencial, Colombia, Machi, 1992, p.58.

Para 1992 Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, desarrollan Tipologías de Intervenciones de cambio organizacional planeado, basadas en grupos que son el objetivo en Palo Alto California. En ese mismo año, Robert Hurley, Allan Church, Warner Burke y Donald Van Enide practican alrededor de 1000 encuestas de valores a los practicantes de el Cambio Organizacional Planeado.

En 1995 Collette da a conocer su modelo de cambio organizacional planeado como una herramienta que, al operacionalizar los propósitos de cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

“Según un informe especial publicado recientemente por The Economist, la consultoría por más downsizing (achicamiento corporativo) que ha prescrito para sus clientes, se ha expandido a un ritmo prodigioso. Desde 1990 los ingresos del negocio (a nivel mundial) han crecido a 10% o más por un año, y en las firmas líderes a niveles de 20 a 30 %”.

“La consultoría se empezó a extender como una plaga en las grandes empresas de los países desarrollados de Europa y América del Norte desde hace algunas décadas, y últimamente se han abocado a colonizar las dinámicas economías de Asia. Andersen Consulting, por ejemplo, tiene a unos 4,000 consultores en esa región, y la oficina de mayor crecimiento internacional de McKinsey está en la India.

Otro giro que ha dado en los últimos tiempos ha sido su especialización en organismos e instituciones del sector público. Firmas como KPMG Peat Marwick, Andersen Consulting y Coopers & Lybrand están facturando a muchas dependencias burocráticas alrededor del mundo.

“Y ahora, insatisfechos con tutearse con los grandes capitanes de la industria en las firmas multinacionales más grandes del mundo, firmas consultoras como Ernest & Young están abriendo un nuevo

frente potencialmente muy lucrativo con asesorías a través de Internet para empresas pequeñas”.⁸

Algunos de los eventos y las personas que a través del tiempo han participado en el nacimiento y desarrollo del cambio organizacional planeado en México, los señala Jorge Dávalos en el siguiente cuadro:

⁸ Oppenheim Charles H., El Nuevo Inversionista, Entre Consultores Te Veas, México, Video Visa Publicaciones No. 26, Agosto 1997, P.5.

Año	persona	Lugar	Evento
1967 a 1968	Jhon Farley, George Shapiro	Depto. de relaciones industriales ITESM	Seminarios avanzados de administra- ción de personal
1969	Joe Bentley	La Mansión, Gro.	Organiza Laboratorio seminario sobre Cambio Organizacional Planeado en algunas empresas. Aparecen los libros de la colección Adisson-Wesley.
1970	William Haney F. Herberg Eleazar Gymbal E.Dansing, S.Reyes G. Hemera M.Judisman	Júrica, Gro. Cd. de México	Seminario sobre comunicación Seminario sobre teorías de motivación Laboratorio Abierto. Seminario y consultoría de empresas
1971 1972	Bárbara Hibner	Ntl. EUA. CYDSA, FAMA, CRISA GAMESA	Mexicanos toman el programa para especialistas en cambio organizacional planeado. Programas diversos de cambio organizacional planeado. Aparece el análisis Transaccional. Sesiones de grupos de encuentro.
1973 1974		CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERIA, HYLSA GALLETERA, ITESM, DANDO Y SERFIN.	Impulso más decidido al cambio organizacional planeado con Joe Bentley, Beckhard, Herman Adizes y Tannenbaun.
1975 1976	Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensey	UDEM ITESM POLICEL, México, D.F. : Vidrieria Mty.	Arranca el programa de maestría: Cambio organizacional planeado. Colabora University Associates y NTL. Establece en su cuadro directivo el área de cambio Organizacional Da a conocer las teorías de liderazgo y liderazgo situacional
1977 1978		VISA ALFA ACERO	Crea la gerencia de D.O. Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C.
1979	Clayton Alderter y Orlan Worder	UDEM	Dan programas en la maestría de Cambio organizacional planeado en Querétaro, Venezuela, México, D.F. y
1980	A. Guzmán, F. Pardo J. Alvarez, Y Dávalos	CERVECERIA CUAUHTÉMOC Valsequillo, Puebla.	Monterrey. Establece el programa planeación de vida y carrera. Taller de crecimiento personal
1981 1982		Monterrey, N.L. México, D.F.	Se crea la asociación de exalumnos de Perpedine. Se celebra el congreso internacional de cambio organizacional planeado.
1997		Cd. Juárez, Chihua- hua. Centro de Con-	XVI Congreso Internacional de cambio organizacional planeado.

Actualmente se está extendiendo la aplicación del cambio organizacional planeado en nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del cambio organizacional planeado en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y sí en forma más bien novedosa y basada con exclusividad o en un aspecto meramente estructuralista, administrativo, técnico o psicosocial, y no teniendo en cuenta los tres al mismo tiempo, ya que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante el cambio organizacional planeado ofrece muchos instrumentos que, de ser aplicados considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, beneficiarán notablemente a la efectividad y el desarrollo de las organizaciones que están formalmente estructuradas en nuestro país.

1.3.2 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

Al apoyar nuestras intervenciones en un procedimiento sistemático, la intención es acelerar nuestras ambiciones a la realidad del vivir cotidiano. Las ideas o los ideales sólo pueden tener un impacto significativo sobre lo real en la medida en que sean utilizados dentro de eso real, sin lo cual corren el riesgo de nunca salir del reino de las ilusiones.

El enfoque del cambio organizacional planeado se propone ser una herramienta que, al operacionalizar los propósitos de cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que se han de seguir.

Sin embargo Kurt Lewin Collier en 1946 propone un modelo de cambio organizacional planeado enfocado exclusivamente al cambio organizacional en sólo tres pasos :

1. El primer paso es la descongelación del nivel actual de comportamiento. Consiste en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el cambio es un modo de proceder más participativo.
2. Avance. Es el segundo paso y consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo.
3. El tercer paso , de recongelación, implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones o formas nuevas. Como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal, o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado.

Lippitt, Watson y Westley en 1958 amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Utilizando la palabra fase con todo propósito, puesto que suponen que la palabra paso connota una acción o hecho discretos en lugar de una realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se de el paso 2, y así sucesivamente. Sus cinco fases son :

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (descongelación de Lewin). Suponiendo que esta fase tiene lugar según uno de éstos tres modelos :
 - Un agente de cambio demuestra necesidad mediante, por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema.
 - Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente (organización) en potencia, o
 - El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.
2. La segunda fase consiste en el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y la empresa.

3. De avance, la cual encierra tres pasos :

- Aclaración o diagnóstico del problema de la organización, que consiste en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial las áreas problema.
- Exámen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intervenciones de acción ; influyendo también en la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.
- Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que se traduce en la parte de hacer, es decir poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.

4. La fase de recongelación su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Lippitt y sus colegas dan a ésto el nombre de proceso de institucionalización.

5. En la última fase es la relación terminal, esto es, que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y la organización. Los autores hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio externos y que el objetivo principal de éstos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno.

El modelo de cambio organizacional GRID es propuesto por Blake y Mouton en 1969; proponiendo seis fases para llegar al cambio organizacional.

Haciendo énfasis en la cooperación y la coordinación del factor humano, los cuales para Blake y Mouton resultan ser vitales para el éxito de una organización.

1. La primera fase implica el estudio del cuadro gerencial GRID como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

2. En la fase dos, se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se aprueban las formas de trabajo actual.
3. En la tercera fase se realiza un análisis de trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.
4. La cuarta fase se refiere al grupo más importante de la organización, el cuál se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para empresa, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición previa para el impulso máximo.
5. En la quinta fase se incluyen tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la organización.
6. Por último, la fase seis, mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 a la post-fase 5, para evaluar y estabilizar la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

Para Lawrence (1973) el modelo de cambio organizacional comprende las siguientes etapas :

1. Diagnóstico : esta etapa “ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización”.¹

El diagnóstico es el punto de partida que consiste en ; el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. La recolección de datos no consiste

¹ Lawrence Paul R. y Jay W., Lorsch. Desarrollo de Organizaciones : diagnóstico y acción, Estados Unidos de América, Fondo Educativo Interamericano, 1973, p.20.

solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones ; también establecer qué variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.

2. El planteamiento de la acción : Lawrence sugiere hacerse algunas preguntas en esta etapa.

- a) ¿ Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio ?
- b) ¿ Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema ?
- c) ¿ Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente ?

La respuesta a estas preguntas pueden guiar hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos :

- De una naturaleza educacional ; es decir, acciones diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, etc. ; o
- Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

3. La ejecución de la acción : traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. Esto nos lleva a la fase final de evaluación que es al mismo tiempo el último paso en el proceso del D.O. y la primera fase de un nuevo ciclo.

4. Evaluación : Consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.

Newton Margulies (1974) en su proceso de cambio organizacional Planeado considera fundamentales los siguientes pasos :

1. Recolección de datos : abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
2. Diagnóstico organizacional : Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en cambio organizacional planeado abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Abarca también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Considerable atención es dada al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.
3. Acción de intervención : La acción de intervención puede ser llevada a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos o intergrupos, etc. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. La acción de intervención no es la fase final del cambio organizacional planificado sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

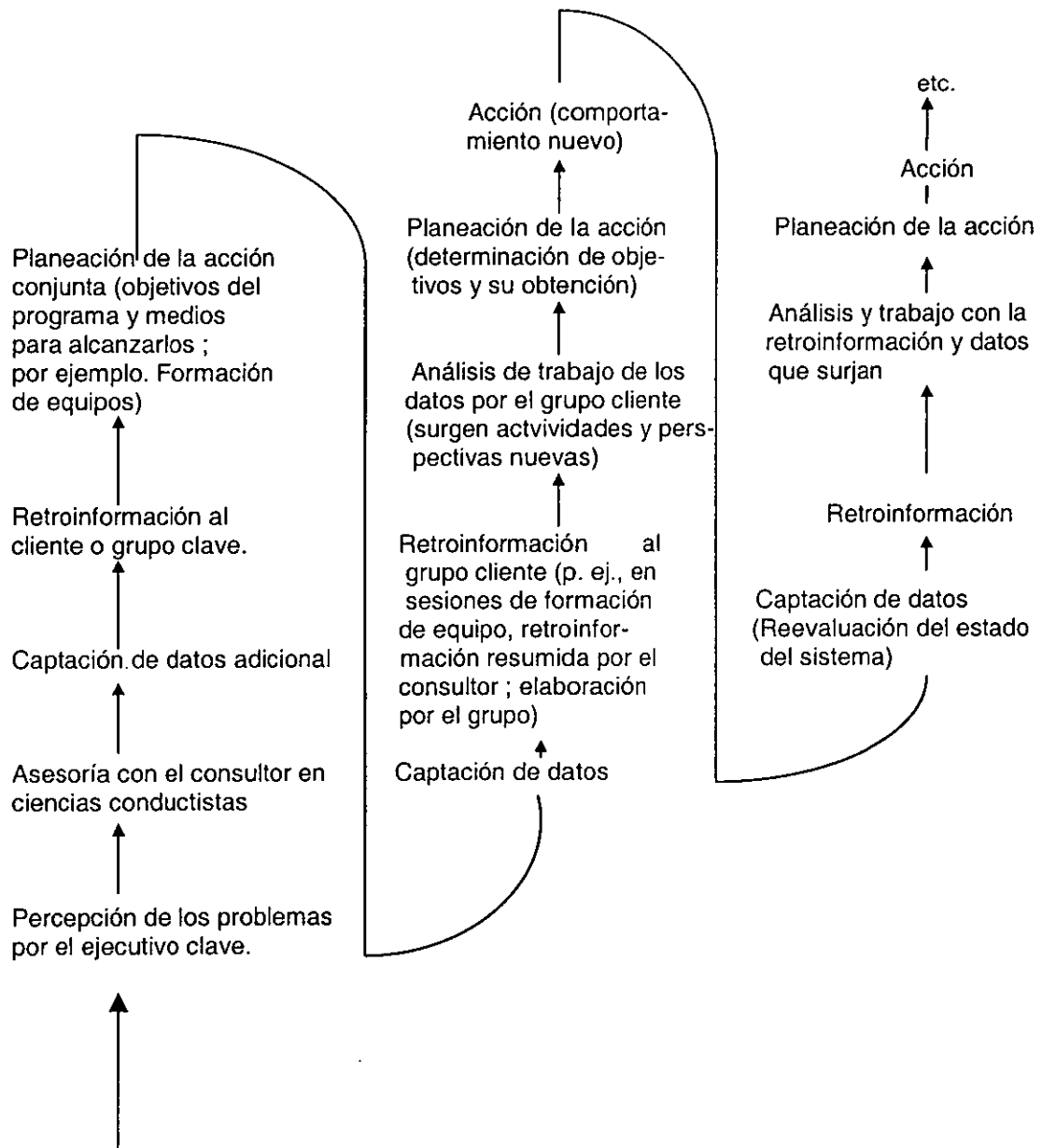
Newton Margulies en su modelo de cambio organizacional hace énfasis en la recopilación y análisis de datos; denotando que es una de las actividades más difíciles del cambio organizacional, debido a que encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos, subsistemas, las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes. Teniendo como principal beneficio en su implementación de este

modelo de cambio organizacional la obtención de datos; lo que permite que se intervenga y se conozca a la organización, lo que puede provocar un fuerte impacto sobre la cultura organizacional.

Luis Ferrer en 1979 propone seis pasos para implantar en una organización un modelo de cambio organizacional planeado :

1. Autodiagnóstico. Etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la empresa.
2. Recopilación y diagnóstico de datos. Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son : la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intragrupal.
3. La planeación de la aplicación del cambio organizacional planeado en la organización respectiva. Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretenden desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.
4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del cambio organizacional planeado sea efectiva.
5. Ejecución. La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre "liderazgo y administración" y el "cambio de conducta".
6. Seguimiento y reciclaje. Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.

Wendell French(1969), Frohmar, Sashkin y Kavanagh(1976) y Schein(1983) han tomado el siguiente modelo de la investigación de la acción y lo han hecho aplicable al proceso del cambio organizacional planeado.²



² Burke Warner W., Desarrollo Organizacional : punto de vista normativo, México, SITESA, 1988, P.59.

Collerette en 1995 resume el proceso de cambio organizacional planificado en cuatro grandes fases:

1. El diagnóstico de la situación insatisfactoria. La fase de diagnóstico incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal manera que podamos abordarla en una forma lúcida y realista. Las actividades que suelen llevarse a cabo durante un diagnóstico gravitan en torno a tres dimensiones:

- ✓ El acopio de datos relativos a la situación.
- ✓ El análisis de datos.
- ✓ El realce de los elementos más reveladores y significativos.

Aquí, hay que concebir al diagnóstico como una serie de actividades que permitan obtener una visión más clara de la situación.

2. La planificación de la acción. La planificación es la fase en la que el agente de cambio elegirá y elaborará los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea modificar.

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación por su parte, suele caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:

- La definición de objetivos.
- La elaboración de estrategias.
- La elección de los medios de acción.
- La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- El establecimiento de un plan de acción.
- La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
- La concepción y elaboración de los instrumentos de control y evaluación.

Es decir la planificación se planteará lo siguiente:

- Respecto al contenido: ¿ Cómo operacionalizar la (s) solución(es)?

- En cuanto al proceso: ¿Cómo implantar la solución dentro del sistema social?

3. La ejecución de la acción. Esta fase se refiere a como se supondrá, el momento en que se lleve a cabo el plan de acción proyectado.

En la medida en que estemos conscientes de que el diagnóstico pudo dejar fallas en nuestra percepción de la situación en cuestión y en la medida en que hayamos considerado nuestra planificación como una hipótesis de trabajo, comprenderemos que la ejecución toma, en cierto sentido, la forma de un experimento cuyo grado de éxito variará de acuerdo con las circunstancias. Y aquí, aparte de las fallas o de las cualidades del diagnóstico y de la planificación que habrán de condicionar nuestras probabilidades de éxito, es igualmente necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrán de ejecutar el plan de acción.

4. La evaluación de la acción. La evaluación planteará, más que nada, las siguientes interrogantes: ¿en qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? y ¿cuáles son los factores responsables de este resultado? Por lo tanto, la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar qué factores o fenómenos explican esos resultados.

En cierta forma la evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación y, dado el caso, describe la distancia que pudiera haber entre la situación actual y la deseada.

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL POR SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Y por último con base en los modelos antes vistos el modelo de cambio organizacional planeado que será utilizado en esta investigación para evaluar el cambio organizacional en una organización es el siguiente: recolección y análisis de la información, diagnóstico y planeación , siendo la ejecución la última etapa.

Teniendo como objetivo el dar a conocer la importancia que tiene el diagnosticar la situación actual de la organización, lo que permitirá saber el funcionamiento de la misma, dando soluciones a las fallas, barreras que impiden el funcionamiento de ésta. Este modelo se estructura pensando en las organizaciones que operan en nuestro país, lo cual permitirá que pueda ser implementado en las organizaciones mexicanas que se interesen por lograr un cambio organizacional eficaz. Sin embargo en este caso no se va a implementar, lo que se va a realizar, en primer término, es evaluar el cambio en una organización y, en segundo lugar, se identificarán las implicaciones que tiene el cambio en el factor humano, finalmente si se van a implementar cambios en la organización, ésta u otra podría seguir este modelo, desarrollado por la Lic. Sandra Luz González López; que a continuación se describen cada una de sus etapas.

1.- Recolección y análisis de la información.

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- ❖ Nombre de la empresa
- ❖ Ubicación
- ❖ Giro
- ❖ Posición en el mercado
- ❖ Fecha de inicio de sus operaciones
- ❖ Servicios y productos que ofrece
- ❖ Recursos con que cuenta
- ❖ Número de personas
- ❖ Prestaciones
- ❖ Público con el que tiene relación
- ❖ Equipo de transporte
- ❖ Misión y objetivos
- ❖ Estructura organizacional
- ❖ Valores de la empresa
- ❖ Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo)

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la organización.

2.- Diagnóstico y planeación.

Como parte fundamental del establecimiento de un modelo de cambio organizacional planeado está el realizar un diagnóstico de las posibles deficiencias que se pudieran presentar. Con esta base se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentren en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el porqué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir se trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

Las acciones a seguir se refieren a :

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento de rutas y procedimientos.
- Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de cambio organizacional.
- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización con el establecimiento del programa de cambio organizacional.
- Elaboración de programas para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- Creación de nuevos departamentos o divisiones para contrarrestar las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- Realizar planes para la mejora de los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.

➤ Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como:

- ◆ Costos de nuevos proyectos.
- ◆ Fecha de inicio y terminación de éstos.
- ◆ Responsable.
- ◆ Status del proyecto.

Entre otros aspectos, Con el objeto de que junto con los informes de otras áreas funcionales de la empresa, sirvan como base para la oportuna toma de decisiones, entre otros aspectos deben considerar el análisis de costos, estimación de ventas, información de periodos anteriores, etc.

3.- Ejecución.

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se propuso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de cambio organizacional planeado.

1.4 LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En este rubro se abordará el fenómeno de las resistencias al cambio.

Es con toda probabilidad el fenómeno de las resistencias al cambio el “coco” de todos aquellos que propugnan ideas de cambio. Las resistencias suelen ser sinónimo de hostilidad, intrigas, demoras, polarización, emergencia de conflictos, impaciencia, etc.

Es decir el fenómeno de las resistencia al cambio constituye un problema central que enfrenta toda experiencia de cambio planificado. Si no hubiera resistencia que disipar, no sería necesario planificar con tanto esmero estrategias de cambio: bastaría con que los agentes de cambio definieran sus expectativas.

1.4.1 CONCEPTO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Con el objeto de determinar lo que es la resistencia al cambio se tomarán en cuenta las concepciones que sustentan diferentes autores.

Para Stoner la resistencia al cambio “Es un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación, por parte de los miembros de la organización”³. Es el obstáculo que impide la acción de los miembros de la organización.

³ Stoner James A. F., Administración, México, Prentice Hall, 1993, P. 77.

Según Camarena la resistencia al cambio “Es oponerse a lo desconocido y que nos haga perder lo que valoramos como importante o positivo (riqueza, prestigio, poder, status, etc.).⁴ Concepción que hace énfasis en la negación a lo desconocido; por el temor a perder riqueza, prestigio, poder, status, etc.

Por su parte Collerete dice que la resistencia al “ Es la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio”.⁵ Aseveración que considera la resistencia al cambio como una reacción negativa ante la iniciativa de cambio.

De las concepciones antes señaladas y analizadas se desglosará el siguiente concepto de cambio Organizacional:

La resistencia al cambio es la inseguridad, desconfianza y temor a lo desconocido; lo que impide que se acepte el cambio.

1.4.2 MANIFESTACIÓN DE LAS RESISTENCIAS

Las resistencias al cambio de acuerdo con Collorette pueden manifestarse de varias maneras y, para captarlas, el interventor debe permanecer alerta a sus diferentes indicaciones. Contrariamente a una idea muy generalizada, las resistencias no siempre se expresan en una forma explícita, a través de actitudes hostiles o negativas. La resistencia se manifiesta a menudo por vías indirectas. Entre las más comunes, se encuentran las siguientes:

- Cuestionar en una forma quisquillosa hasta los más íntimos detalles del proyecto de cambio;
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio;
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla;

⁴ Audirac Camarena, Carlos Augusto, et.al. ABC del Desarrollo Organizacional, México, Trillas, P.75, 1994.

⁵ Collette Pierre y Gilles Delisle, La planificación del cambio, México, Trillas, 1995, P.104.

- Remetir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio, con el propósito de que el proyecto se eche en saco roto;
- "Habrá que estudiar más a fondo este proyecto, cuando dispongamos de más tiempo para ello";
- Evocar nostálgicamente los méritos de un pasado no muy remoto, cuando todo parecía funcionar tan bien;
- Discurrir largamente acerca de los aspectos secundarios del cambio, esmerándose en demostrar hasta qué punto éste no será realizable en la práctica;
- Evocar la multitud de enojosas consecuencias que, con toda seguridad, acarreará la implantación del cambio;
- Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación;
- Expresar apatía, indolencia, desmovilización;
- Adoptar una actitud dependiente en la que uno se limita a hacer lo estrictamente indicado y en forma prescrita, sin tomar en cuenta los matices de lo cotidiano;
- Entorpecer el ritmo de trabajo;
- Desacreditar a los iniciadores del cambio;
- Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión;
- Sacar a relucir todas las dificultades encontradas en el proceso de implantación;
- Convertir el proyecto de cambio en chivo espiatorio de todos los sinsabores del sistema;
- Sugerir con regularidad que se reconsideren los plazos de implantación;
- Atacar sistemáticamente al cambio a sus iniciadores;
- Recurrir a diferentes tácticas de sabotaje con el propósito de fomentar un clima de animosidad;
- Exagerar los méritos de la actual situación.

Todas las anteriores actitudes constituyen maneras de expresar resistencias al cambio, pudiéndose citar muchos otros ejemplos. Algunas de estas actitudes se dirigen directamente al objeto del cambio; otras lo hacen en forma más indirecta. Sin embargo, todas surten el mismo efecto: el de comprometer las probabilidades de éxito de la iniciativa de cambio.

1.4.3 ACTITUDES QUE HAN DE ADOPTARSE FRENTE A LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO

En modo alguno se trata de pretender que existen medios que, automáticamente, permiten eliminar una determinada resistencia. El interventor que enfrente resistencias deberá remitirse a su diagnóstico de la situación y al significado que haya encontrado a esas resistencias para poder tomar una decisión con respecto a la actitud por adoptar.

Entre las actitudes que podrían adoptarse en la organización de acuerdo con Collorette para disminuir las resistencias al cambio y, una vez más, dependiendo del análisis que se haya hecho de la situación, encontramos, entre otras, las siguientes:

- a) Escuchar las expresiones de resistencia (y, algunas veces, alentarlas) y manifestar empatía;
- b) Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de:
 - beneficiarse de su participación
 - darles la oportunidad de apropiarse de él
 - Permitirles ajustarse a su situación;
- c) Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas (haciéndolo más lento o más rápido según sea el caso);
- d) Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio;
- e) Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas;
- f) Ajustar tanto el modo de implantación como la naturaleza del cambio a la cultura ambiente;
- g) Desatacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles;
- h) Reducir hasta donde sea posible, las fuentes de inseguridad;
- i) Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto a lo que se refiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto;
- j) Buscar apoyos que gocen de credibilidad;

- k) Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo que se refiere a la imagen a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto;
- l) Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas;
- m) Cuidarse de no caer víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto de cambio en sí.

Éstas son las diferentes actitudes que puede adoptar el interventor de acuerdo con Collorette para disminuir las resistencias, y seguramente hay otras. Sin embargo, no hay que creer que siempre podemos o debemos disminuir o eliminar las resistencias al cambio. Ciertas situaciones obligarán a “tolerar” esas resistencias sin que pueda hacer gran cosa al respecto, en espera de que el resultado de cambio se imponga por sí solo. Inversamente, puede ser incluso deseable que, en ciertos casos, las resistencias se impongan a la iniciativa de cambio, ya que cambio no necesariamente significa progreso.

1.5 AGENTE DE CAMBIO

En este rubro son abordados aspectos referentes al agente de cambio en las organizaciones, se examinará los diferentes roles que desempeña en una estrategia de cambio para, después presentar diversos enfoques aplicables al desempeño de dichos roles y para explorar ciertas peculiaridades inherentes a la posición del agente de cambio, a saber: quién es, cuál es su perfil; así también conocer su actuación como agente de cambio interno o externo en relación con la organización en cuestión.

1.5.1 ¿QUIÉN ES EL AGENTE DE CAMBIO ?

Con el objeto de determinar quién es el agente de cambio en las organizaciones se tomaron en cuenta las concepciones que sustentan diferentes autores.

Robbins conceptualiza al agente de cambio a las : “Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios”.⁶ Son las personas que se responsabilizan de la administración de los cambios.

Según Burke el agente de cambio es el consultor, el cuál “es alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente”.⁷ Aseveración que considera al agente de cambio como la persona más conocedora y más capaz que la mayoría de la gente.

Para Lawrence el agente de cambio es : “Aquella persona que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada

⁶ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, p.687.

⁷ Burke Wyatt Warner., Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo, México, Sistemas Técnicos de Edición, 1988, p. 152.

preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento".⁸ Concepción que señala que el agente de cambio debe ser una persona preparada y con experiencia en las ciencias del comportamiento.

De las concepciones antes señaladas y analizadas se desprende el siguiente concepto de agente de cambio:

El aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener y mejorar los resultados de la misma.

1.5.2 PERFIL Y ACCIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO

El agente de cambio debe ser una persona con liderazgo para llevar a cabo las dimensiones de tareas, y para las dimensiones de clima y dinámica psico-social, de modo que ayude a los clientes y demás participantes del sistema objetivo a desarrollar, en el comportamiento humano de la organización a desarrollar.

Para actuar con eficacia en esas tareas, niveles y áreas el agente de cambio debe tener el siguiente perfil:

- Autoconocimiento. Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.
- Comprensión de la organización. Conocer y entender la organización y lo que requiere ésta. El agente de cambio debe poseer conocimientos teóricos de desarrollo de organizaciones,

⁸ Lawrence Paul R. Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y acción. Estados Unidos de América, Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 113.

experiencia de trabajo en la empresa, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del objetivo.

- Aptitud para enseñar, crear oportunidades y aprender.
- Capacidad para hacer frente a la resistencia al cambio y saber combatirla.

Cabe mencionarse Entre otras habilidades que debe tener el agente de cambio están las siguientes:

- Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios de los integrantes de la organización.
- Identificarse con los puntos de vista de la organización.
- Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas.
- Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios, y relacionarlos con la organización.
- Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con la empresa y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.
- Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean.
- Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que la empresa está lista para ello.
- Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.
- Aptitud para tolerar la ambigüedad.
- Aptitud para influir.

- Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.
- Aptitud para conservar el sentido del humor.
- Confianza en sí mismo.
- El agente de cambio debe tener cierto sentido de misión respecto a su trabajo en calidad de profesional del cambio organizacional.

El agente de cambio para considerarlo como tal, debe reunir las siguientes características :

☒ Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el afectado por el cambio. (Llámesese afectado : grupo de personas, persona u organización). Para lo cual requiere :

- ☒ Comprender su propia motivación al detectar una necesidad de cambio y querer llevarlo a cabo.
- ☒ Pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.
- ☒ Comprender y trabajar en función de una filosofía y ética de cambio.
- ☒ Determinar las posibles unidades de cambio : lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización.
- ☒ Determinar el tamaño, carácter, estructura del grupo de individuos afectados por el cambio.
- ☒ Determinar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
- ☒ Determinar los recursos disponibles para vencer los obstáculos y la resistencia.
- ☒ Saber cómo determinar su propio papel estratégico de acuerdo con la situación y las aptitudes.

☒ Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de éste y de los procesos de diagnóstico ; realizando lo siguiente :

- ☒ Determinar el nivel de sensibilidad que los individuos afectados por el cambio tienen con respecto a la necesidad de éste.
- ☒ Determinar los métodos que los individuos afectados creen que deberían usarse.
- ☒ Crear conciencia de la necesidad de considerar el cambio y el diagnóstico por medio del shock, el consentimiento, la demostración, la investigación, la culpa, etc.
- ☒ Crear percepciones de las posibilidades y potencialidades.
- ☒ Crear expectativas sobre la utilización de un plan por etapas y tener paciencia en su desarrollo.
- ☒ Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda.
- ☒ Crear un sentimiento de responsabilidad para comprometerse en el cambio, mediante una activa participación.

☒ Diagnóstico por parte del agente de cambio en colaboración con el afectado por éste, de la situación, conducta, comprensión, sentimiento o desempeño que debe modificarse ; para lo cual requiere :

☒ Habilidad en el uso del diagnóstico apropiado para el problema : encuestas, descripciones concisas y claras, tarjetas de calificación, etc.

☒ Habilidad en ayudar a los afectados por el cambio a examinar sus propias motivaciones.

☒ Examen de la relación de un cambio con otros cambios que sean posibles en esa situación.

✂ Explicar la interrelación o los roles existentes entre el que efectúa el cambio y el individuo afectado por dicho cambio.

✂ Habilidad para encarar con prudencia la ideología, mitos, tradiciones y valores del individuo afectado por el cambio.

✂ Decidir sobre el problema, que implica involucrar a los demás en la decisión, planificar la acción y ponerla en práctica de la manera siguiente :

✂ Técnicas para llegar a una decisión de grupo.

✂ Examinar las consecuencias de las posibles decisiones.

✂ Elaborar un plan por etapas.

✂ Hacer una práctica de prueba del plan.

✂ Prever una planificación y una evaluación en etapas posteriores.

✂ Brindar una organización administrativa.

✂ Estudiar y eliminar alternativas.

✂ Llevar a cabo el plan en forma exitosa y productiva ejecutando previamente las siguientes actividades.

✂ Formar y mantener la moral de los individuos afectados por el cambio mientras éstos tratan de cambiar.

✂ Decidir sobre las acciones que han de producirse antes de hacer una pausa para evaluar el proceso y progreso realizado.

✂ Comprender los efectos de la tensión en las opiniones y conducta de los individuos afectados por el cambio.

✂ Definir los objetivos de una manera que conduzcan a la definición fácil de los métodos.

✂ Crear las percepciones sobre la necesidad de relacionar los métodos con la meta que se tiene en mente.

☒ Evaluación del progreso, los métodos de trabajo y las relaciones humanas del individuo afectado por el cambio ; lo que incluye :

☒ Habilidad en el diagnóstico de causas, cuando la acción del grupo se hace ineficiente, por medio de instrumentos de valoración, entrevistas, etc.

☒ Habilidad en el uso de técnicas de evaluación tales como: tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.

☒ Asegurar la continuidad, expansión, mantenimiento y transferencia llevando a cabo lo siguiente :

☒ Crear percepciones de responsabilidad participativa en muchas personas.

☒ Desarrollar apoyo general al cambio.

☒ Desarrollar en los participantes el aprecio al trabajo de los participantes que necesitan el apoyo.

☒ Poder de convencimiento.

☒ Guiar hacia el éxito el plan a seguir.

☒ Capacidad individual, así como los conocimientos teóricos y prácticos para llevar a cabo el cambio planeado.

- Personalidad.
- Comportamiento.
- Psicología y Sociología.
- El agente de cambio debe tener cierto sentido de misión respecto a su trabajo en calidad de profesional del cambio organizacional.

1.5.3 FUNCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO

El agente de cambio desempeña porque así eligió y como consecuencia natural de su manera de ser y estilo personal, diversos roles o funciones, como los que se mencionan a continuación, que se distinguen por diferentes categorías o énfasis, y por diferentes actividades:

- Escuchar a las personas y comprenderlas (aún cuando no concuerden).
- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la organización.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias y elegir tácticas de cambio organizacional.
- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de cambio organizacional planeado.
- Desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.
- Confrontar personas o grupos proporcionándoles retroinformación constructiva.
- Sugerir soluciones, orientar acciones.
- Intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.
- Liderar y dirigir personas y grupos.
- Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de cambio organizacional planeado.

Evidentemente, todos estos roles y estilos son difíciles o imposibles de encontrar en un solo individuo. Cada profesional de cambio actuará según sus peculiaridades personales y su experiencia profesional teórico-práctica. Cada uno de ellos será más eficaz y se sentirá más a gusto en alguno de estos papeles que en otros, por eso mismo el agente de cambio debe procurar fortalecer sus puntos más débiles, la flexibilidad de su comportamiento profesional, abriendo el abanico de su repertorio funcional.

Walton hacer referencia en su libro del papel del agente de cambio en la perspectiva del socio-terapeuta profesional que trata las patologías o disfunciones de las relaciones sociales en el contexto organizacional. El agente de cambio de acuerdo con Walton, actuará en la consultoría de procesos o consultoría de procedimientos (proceso de consulta), conjunto de actividades que auxilian al cliente a reconocer, comprender y reaccionar adecuadamente a eventos, en su medio de interacción personal de la organización.

Esto es, normalmente será un consultor con calificación psicológica y habilitación para una acción más socioterapéutica. Si el agente de cambio va a tratar con los aspectos psicológicos de los individuos y de los grupos, con las variables emocionales y afectivas implícitas, con problemas de valores, actitudes, relaciones y comportamientos deben tener también, antes que nada, buena formación teórica y práctica en psicología.

Por su parte Kenneth Bernne, en el capítulo sobre la historia de los grupos de adiestramiento "T-Groups", muestra que los primeros laboratorios de "T-Groups" del NTL en Bethel, Estados Unidos de Norteamérica, se destinaban al aprendizaje y práctica de las habilidades básicas para la acción de agentes de cambio. Las habilidades básicas se agrupaban en siete áreas, a saber:

- I. Identificación y evaluación, por el propio agente de cambio, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
- II. Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- III. Diagnóstico por el agente de cambio y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- IV. Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
- V. Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
- VI. Evaluación del proceso.
- VII. Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos.

1.5.4 LOS TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

Según Audirac existen dos tipos de agentes de cambio : “los internos y los externos”.⁹

AGENTE DE CAMBIO INTERNO

Es la persona integrante de la misma organización que se le asigna la tarea de análisis del comportamiento de esta organización, así como también el desarrollo de estrategias para su mejora.

Ventajas

1. Conoce bien los detalles de la organización.
2. Está disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.
3. Tiene fácil acceso a las personas de la organización.
4. Asegura más fácilmente la continuidad en la realización de los esfuerzos del personal.
5. Está capacitado para prestar a la organización los mismos servicios que el consultor externo.

Desventajas

1. Dificultad para actuar con los altos niveles de la organización.
2. Tiene menos experiencia en la modificación del comportamiento.
3. Tiene menos libertad para hacer y decidir ciertas cosas.
4. No todos lo consideran experto.
5. Muchas veces se tiene que ajustar a las necesidades y recursos de la empresa.
6. Puede tener intereses creados.

⁹ Audirac Camarena, Carlos Augusto y Verónica de León Estavillo, El ABC del Desarrollo Organizacional, Trillas, México, 1994, P.71

AGENTE DE CAMBIO EXTERNO

Es aquella persona dedicada exclusivamente a prestar o vender sus servicios a las organizaciones, que necesitan de un cambio organizacional.

Ventajas

1. Tiene más experiencia que el consultor interno.
2. Tiende a tener mayor aceptación para actuar dentro de los altos niveles de la organización.
3. Puede hacer o decir comentarios que a veces el consultor interno no puede.
4. Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones, de desarrollo de la organizaciones.
5. Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.
6. Imparcialidad.
7. Brinda confianza y objetividad.

Desventajas

1. Conoce menos los detalles y aspectos formales de la organización.
2. No tiene poder formal.
3. Tiene menos acceso a las personas o grupos de la organización.
4. Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en la operaciones del cambio organizacional.

Es conveniente que existan ambos agentes de cambio en las organizaciones para actuar en forma conjunta como consultores. Esta consultoría permite la visión objetiva, actuando de un modo más completo. Es decir, integrar un comité con personal interno y externo.

1.5.5 LA POSICIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO

Hemos visto que el agente de cambio puede desempeñar varios roles dentro de una iniciativa de cambio organizacional planeado. También, se ha considerado que el agente de cambio puede adoptar diferentes modelos, según la importancia que se otorgue a sí mismo y a los diferentes protagonistas dentro de la estrategia de cambio. Veremos ahora que el agente de cambio, ya sea en calidad de iniciador, creador, ejecutor o evaluador, puede situarse dentro o fuera de la organización sobre el cual actúa. En el primer caso, se hablará del agente interno, en el segundo, del agente externo.

Precisaremos que Dentro de la teoría y la práctica del cambio planificado, el agente externo suele presentarse como un experto, al que la alta dirección de las organizaciones acuden para que ayuden al sistema a diagnosticar y/o planificar/ejecutar/evaluar mejor su iniciativa de cambio. El agente externo, por su parte, es alguien que parte integrante del sistema y cuyo encargo, a veces secreto, es exclusivamente o en parte, el de hacer cambiar dicho sistema.

La posición del agente de cambio interno en las organizaciones conlleva ventajas e inconvenientes como los que se mencionan a continuación:

Debido a su posición, el agente interno dispone con frecuencia con más tiempo para dedicar a la intervención del cambio en relación con el agente externo. Puesto que vive con y dentro de la organización, el agente interno puede formar parte de los problemas del sistema, de tal manera que, sin percatarse de ello, corre el riesgo de actuar en una forma que contribuya a perpetuar dichos problemas. Dicho en otras palabras, tal vez al agente interno no le convenga que ciertos problemas desaparezcan o que determinadas situaciones sean modificadas, por lo que, inconscientemente, podría contribuir a que ciertas acciones de cambio no alcanzaran su objetivo. Corre el riesgo de encontrarse alguna vez en una posición en que, al hacer cambiar el sistema, al mismo tiempo se vea él obligado a cambiar.

El agente externo, por su parte, no tiene habitualmente muchos intereses que salvaguardar en una situación problemática, como no sea su reputación, siempre y cuando ésta dependa de su capacidad

efectiva para ayudar en la implementación del cambio. Por el hecho de no estar implicado en la estructura jerárquica del sistema y por no estar sometido a éste, el agente externo puede tener fácil acceso a los altos mandos de la estructura jerárquica del poder dentro del sistema. Sin embargo, su integridad profesional e intelectual no estará a salvo a no ser que se encuentre en un estado de relativa independencia económica y social, sin lo cual puede volverse totalmente dependiente de quienes actúen como proveedores y así, perder la necesaria perspectiva.

El agente interno dispone habitualmente de más información que el agente externo acerca de la problemática en cuestión y, por cierto, tiene más fácil acceso a la estructura informal del sistema. Esta ventaja, se ve limitada por distorsiones propias de su particular percepción, alimentadas por sus afinidades, sus intereses y sus experiencias propias dentro del sistema. Si se halla limitado en cuanto a la cantidad de información accesible y a sus fuentes, el agente externo se encuentra en mejor posición para desarrollar una visión más objetiva de la problemática, no obstante, corre el riesgo de transmitir ciertas distorsiones de percepción.

Con bastante frecuencia, el agente externo tendrá una preparación más especializada, siendo ésta la razón por la que se recurre a sus servicios, de la cual sacará significativo prestigio. Como habitualmente se le contrata por poco tiempo y para objetivos propios de su especialidad, le será más fácil disfrazar sus puntos débiles y así, mantener su prestigio. El agente interno, por su parte, necesita coexistir con los puntos fuertes y débiles de su imagen, que una experiencia más larga muchas veces habrá probado y tal vez fijado, de donde se deriva un prestigio menos evidente con la consiguiente influencia. Por el hecho de su menor contacto con el "pulso" real del sistema, el agente externo corre el riesgo de ser menos sensible a los límites de absorción del sistema y al grado de vulnerabilidad de éste, en tanto que el agente interno puede mostrarse más atento a los efectos secundarios y a los umbrales de tolerancia de la organización, puesto que trabaja y seguirá trabajando en él. Siguiendo la misma línea de razonamiento, por lo general, al ser empleado por poco tiempo, el agente externo no necesita vivir con las consecuencias de la intervención, a diferencia del agente interno que sí deberá hacerlo, por lo que éste último puede no mostrar la misma audacia.

Habida cuenta de estas diferentes consideraciones, resulta obviamente imposible afirmar que una posición interna o externa del agente de cambio sea preferible a otra. Cada una de ellas tiene sus puntos fuertes y débiles. Es probable que lo importante sea aprovechar las ventajas de cada una y permanecer alerta a sus inconvenientes. Lo ideal consiste, con toda probabilidad, en combinar las acciones de ambos agentes, siempre y cuando sea posible hacerlo.

1.6 REQUISITOS QUE DEBEN TOMAR EN CUENTA LAS EMPRESAS PARA OBTENER UN CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO EFICAZ

El cambio, para ser planeado y eficaz, según Bennis "Precisa satisfacer siete requisitos fundamentales. Los tres primeros requisitos son inherentes al aspecto del contacto de la organización con la realidad, y los otros cuatro últimos inherentes a las condiciones para asegurar el cambio".¹⁰

1.- REQUISITOS DE CONTACTO CON LA REALIDAD

- a) Identidad.- Es un concepto semejante al de la identidad de una persona implica cuestionar: ¿Hasta qué punto la organización se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna? ¿Es realista su auto-imagen? ¿De que aspectos se compone esa auto-imagen? ¿Hay una posición defensiva o una posición arrogante, que distorsione las verdaderas dimensiones de la personalidad o del comportamiento socio-técnico de la organización?.

Para verificar el grado en que existe un sentido de identidad o auto-imagen, la organización debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos como organización hoy en día? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que queremos hoy de nosotros mismos?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y nuestras debilidades?
- ¿Cómo nos desempeñamos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, cómo evolucionamos, porqué, cuándo, con quién, etc.?
- ¿Cómo estamos hoy, según los diversos índices y parámetros definidores de nuestra condición real en la actualidad, tanto en los

¹⁰ Achilles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral, México, Limusa, P.63.

aspectos técnicos como en los aspectos sociales?.Indicadores tales como: capital, utilidad, pérdida, circulante, parte del mercado,, recursos financieros, recuperación de inversión, etc.

- ¿Qué es lo que hacemos?, ¿Cómo lo hacemos: línea de productos, tecnología utilizada, investigación y desarrollo de productos, importación y dependencia tecnológica, etc.?
- ¿Cómo estamos, cómo nos sentimos: ambiente moral, satisfacciones, insatisfacciones, estilos de los ejecutivos, comunicación, liderazgo, etc.?

b) Orientación.- El objetivo es averiguar, saber o determinar los fines, rumbos y direcciones. Cabe hacer aquí las siguientes preguntas de la organización:

- ¿Cuál es la misión de la organización, su finalidad primera y última?
- ¿Cuáles son nuestras suposiciones básicas para los próximos dos años, 5 años, 10 años?
- ¿Qué queremos ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?
- ¿Cuáles son nuestros planes y programas principales?
- ¿Qué tipo de negocios o servicios debemos tener dentro de cinco o diez años?

c) Sensibilidad realista.- Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los hechos nuevos); para lo cual se deben llevar a cabo los siguientes cuestionamientos:

- ▽ ¿Qué está sucediendo de nuevo en torno de la organización y dentro de ella? ¿Cuáles son los hechos nuevos más significativos? ¿Qué repercusión o consecuencias tiene?
- ▽ ¿Tenemos una clara idea sobre la realidad externa e interna?
- ▽ ¿Tenemos buenos sistemas y procesos para detectar modificaciones y tendencias externas e internas?
- ▽ ¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseemos? ¿Cómo funcionan?
- ▽ ¿Qué presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para la organización?
- ▽ ¿Qué es lo que hacemos con la información que disponemos, con la retroinformación que damos y recibimos? ¿Esto es satisfactorio?

- ∇ ¿Existe también una realidad de retroinformación sobre el área de comportamiento? ¿Hay ambiente de apertura y confianza para manifestar satisfacciones, frustraciones, etc.?
- ∇ ¿Cuál es el grado de consulta y participación en los procesos de decisión?

2.- REQUISITOS DE CAMBIO.

d) Creatividad.- Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas; para lo cual se debe de cuestionar lo siguiente:

- ¿Existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de lluvias de ideas, en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura?
- El estilo predominante, ¿es el de estimular de hecho la creatividad, o lo que predomina en verdad es el tradicionalismo, la rutina, el culto de la personalidad, el miedo a la autoridad, de la crítica de la censura o castigo?
- ¿Se reconocen los problemas existentes o predomina la arrogancia, en un juego organizacional en que todos están siempre bien?
- ¿Se diagnostican y evalúan los problemas existentes? ¿Los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados, tienen cabida en la mesa de discusiones, tienen voz en la consulta y en alguna de las etapas del proceso de decisión?
- ¿La cultura, el sistema de gerencia es consultativo o participativo? ¿o es autoritario o manipulativo?
- ¿Se estimula el estudio y la investigación? ¿Se invierte en el desarrollo de los productos y de las personas?
- ¿El conflicto de ideas se considera en principio como una cosa saludable?

e) Flexibilidad.- Requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financiero, estructurales y administrativos. Es conveniente hacerse los siguientes cuestionamientos:

¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?

- ¿Cuál es el grado de resistencia a los cambios en su cuadro de gerencia?
- ¿Se cultiva la tradición como un valor fundamental?
- ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son en principio bien recibidos?
- ¿Las estructuras organizacionales, organigramas y diseño de cargos son difícilmente modificados?
- ¿Hay tendencia a la rigidez burocrática, la imposición de reglas estrictas? ¿Predomina el formalismo?
- ¿Se invierte en la capacitación y desarrollo del personal?

a) Integración.- Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes de la organización y los subsistemas, entre equipos y entre individuos. En este requisito debe cuestionarse:

- ❖ ¿Existe integración entre las necesidades y objetivos de la organización y las necesidades de las personas?
- ❖ ¿Predomina el espíritu de colaboración o el de competencia?
- ❖ ¿Son muy frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando existen, ¿se les afronta constructiva o abiertamente?
- ❖ ¿Los sentimientos y emociones son en principio aceptados y reconocidos como datos importantes para tomarlos en consideración?
- ❖ ¿La motivación de las personas y el ambiente son considerados en la evolución de las situaciones?
- ❖ ¿La comunicación es abierta en los sentidos vertical, y horizontal?
- ❖ ¿Los gerentes y jefes funcionan de hecho como perno de unión?
- ❖ ¿La cultura es participativa o consultativa o, al contrario, es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?
- ❖ ¿Existen comités de interunión, reuniones que aseguren intercambio de información y opiniones entre diferentes áreas de la organización?
- ❖ ¿Las reuniones son eficaces y productivas?

g) Recursos.- Condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones y equipos, etc.

YO QUIERO NOSOTROS



*El éxito comienza con la voluntad del hombre.
Piensa en grande y tus hechos crecerán. Piensa
en pequeño y quedamos atrás. Piensa que
puedes y podrás. Todo está en el estado mental*

Rudyard Kipling.

Capítulo 2

Intervenciones En El Cambio Organizacional

EL Desarrollo Organizacional es la disciplina dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio organizacional planeado. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas, a la efectividad, la eficiencia y rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia y la cultura, mantener las organizaciones saludables y viables en el mundo actual es una tarea preocupante.

Motivo por el cual es importante abordar en este capítulo las intervenciones en el cambio organizacional, denotando puntos fuertes e interesantes dentro de éste tales como: intervenciones de equipo, conciliatorias, globales y estructurales.

2.1 INTERVENCIONES DE EQUIPO

En este rubro examinaremos en forma detallada muchas de las intervenciones que se emplean en los esfuerzos contemporáneos del cambio organizacional. Estas intervenciones son técnicas y métodos diseñados para cambiar la cultura de la organización, moverla de donde está, a donde los miembros de la organización quieren que esté y, en general para mejorar sus prácticas de manera que pueden alcanzar mejor las metas individuales, del equipo y de la organización. Presentamos las descripciones, metas y mecánica de varios instrumentos técnicos de los practicantes de cambio organizacional orientados al mejoramiento del desempeño de los equipos de trabajo actuales desde la oficina o la planta hasta las salas de consejo; así como algunas configuraciones de equipos temporales*.

La administración de colaboración de la cultura del equipo de trabajo es núcleo fundamental en los programas de cambio organizacional. Esto refleja la realidad de que gran parte del trabajo de la organización se lleva a cabo directa o indirectamente por medio de equipos, y la hipótesis de que la cultura del trabajo en equipo ejerce una considerable influencia en la conducta individual. En gran parte, las técnicas y la teoría para la comprensión y el mejoramiento de los procesos de equipo provienen del movimiento de entrenamiento de laboratorio, aunado a la investigación en el área de la dinámica de grupos. El reconocimiento de la importancia del equipo de trabajo como un determinante ha surgido de la antropología cultural, la sociología, la teoría de la organización y la psicología social.

Aún cuando todavía empleamos los términos casi como si fueran sinónimos, es importante hacer una distinción entre grupos y equipos. Un grupo de trabajo se compone de un determina número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen

* Después de muchos años de controversia e inseguridad, conjuntamente gerentes y obreros designaron el tema que se convertirían en el foco de atención de los años noventas. Indicadores señalan el éxito de algunas empresas locales y foráneas lograron tener éxitos gracias a sus recursos humanos. La tendencia es discutida, pero es alentadora, la reconsideración de los tradicionales y amplios principios de desarrollo de trabajo, quienes argumentan el caso de organizar los trabajos de manufactura en equipos de trabajo. Basados en un modelo normativo, propuesto por Hackman en 1983 en las actividades de un grupo de trabajo en los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y Suecia, la viabilidad de adoptar grupos en áreas de manufactura es evaluado, los posibles obstáculos están siendo identificados. Esto nos indica que un número de condiciones requeridas para el triunfo de los grupos, puede ser creada a través de las decisiones gerenciales.

una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de independencia en el desempeño de tareas, con el fin de alcanzar las metas de la organización. Un equipo es una forma de grupo, pero que posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción.

Entre los primeros autores que dirigieron la atención a la importancia del funcionamiento de los equipos de cuentan Rensis Likert y Douglas Mc Gregor. Likert, sugirió que “las organizaciones se conceptualizan mejor por medio de sistemas entrelazados, conectados por eslabones –individuos que ocupan una membresía en dos grupos al ser jefes en un grupo y subordinados en el otro”.¹⁹ Gracias a esos grupos entrelazados es como se lleva a cabo el trabajo en la organización. La realidad clave parece ser que los individuos en las organizaciones funcionan no tanto como individuos solos, sino como miembros de grupos o equipos. Para que un individuo funcione en forma efectiva, con frecuencia un prerrequisito es que el equipo debe funcionar de manera efectiva.

Tanto Likert como McGregor identificaron algunas características de los equipos efectivos y que funcionan bien. La lista de características de McGregor es la siguiente:

- ▲ El ambiente tiende a ser relajado.
- ▲ El grupo ha comprendido bien la tarea y todos sus miembros la han aceptado.
- ▲ Los miembros se escuchan unos a otros; tienen lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en las cuales participa la mayoría de los miembros.
- ▲ Hay conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, no de personalidades y personas.
- ▲ Las personas expresan tanto sus sentimientos como sus ideas.
- ▲ Las decisiones por lo común se basan en un consenso, no en el voto de la mayoría.
- ▲ El grupo está consciente de su propia operación.
- ▲ Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones

¹⁹ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 172.

claras y los miembros las aceptan. Según McGregor, cuando se satisfacen estas condiciones, es muy probable que el equipo esté cumpliendo con éxito su misión y que en forma simultánea esté satisfaciendo las necesidades personales e interpersonales de sus miembros.

Algunos autores e investigadores posteriores han elaborado sobre los trabajos de McGregor, Likert y otros, para especificar las dimensiones de la efectividad del equipo. Glenn Parker ha estudiado también las características de los equipos efectivos y desarrollado una lista similar:

- “Un propósito claro.
- Informalidad.
- Participación.
- Escuchar.
- Toma de decisiones mediante un consenso.
- Comunicaciones abiertas.
- Roles y asignaciones de trabajos claros.
- Liderazgo compartido.
- Relaciones externas.
- Diversidad de estilo.
- Autoevaluación”.²⁰

Las intervenciones de equipo en el cambio organizacional tienden a ser congruentes con las características identificadas en las listas anteriores y están diseñadas para producir estas condiciones. Cuando se les pida a los grupos que describan como serían sus grupos si operaran a un nivel más efectivo, generan listas similares a las anteriores.

Una vez más, los equipos y grupos de trabajo están considerados como las unidades que son el fundamento de las organizaciones y también puntos clave de ventaja para mejorar el funcionamiento de la organización. Las siguientes se cuentan entre las intervenciones que se han desarrollado para ayudar a los equipos a volverse más efectivos, abordando en forma simultánea los problemas y retos de la organización.

²⁰ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 173.

2.1.1 INTERVENCIONES GENERALES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

El grupo de intervenciones más importantes en el cambio organizacional lo constituyen las actividades de formación de equipos cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

VARIEDADES DE INTERVENCIÓN EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE EQUIPOS	Grupos Formales (equipos de trabajo naturales)	A. Juntas de diagnóstico B. Formación de equipos basada en: <ul style="list-style-type: none"> - Logro de la tarea, incluyendo resolución de Problemas, toma de decisiones, aclaración de roles, establecimiento de metas, etc. - Desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales efectivas, incluyendo relaciones jefe-subordinado y relaciones con los compañeros - Comprensión y manejo de los procesos y la cultura del grupo - Técnica de análisis del rol para la aclaración y la definición del rol - Técnicas de negociación del rol
	Grupos Especiales (equipos de iniciación, equipos de proyectos especiales, equipos interfuncionales, estructuras paralelas de aprendizaje, etc.)	A. Juntas de diagnóstico B. Formación de equipos enfocada en: <ul style="list-style-type: none"> - Logro de la tarea, en particular problemas especiales, aclaración de roles y metas, utilización de recursos, etc. - Relaciones en especial conflictos interunidades o interpersonales, y utilización mínima de cada uno de ellos como recursos - Procesos, en especial comunicaciones, toma de decisiones, y asignaciones de tareas - Técnica de análisis del rol, para la aclaración y definición del rol - Negociación del rol

Algunas intervenciones se centran en el equipo* de trabajo natural, que se compone de un jefe y sus subordinados, al que llamaremos grupo formal. Otras intervenciones se enfocan en equipos especiales, como los equipos de puesta en marcha, los constituidos debido a fusiones, cambios en la estructura de la organización o puesta en marcha de una planta; grupos autodirigidos; equipos de proyectos interfuncionales; y comités.

Las intervenciones de formación de equipos por lo común están dirigidas hacia cuatro áreas de una importancia esencial: diagnóstico, logro de tareas, relaciones de equipo, y procesos de equipo y de la organización. Estas acciones separadas se muestran el diagrama .

✓ JUNTA DE DIAGNÓSTICO DEL GRUPO FORMAL

El propósito de la junta de diagnóstico del grupo formal es hacer una revisión general del desempeño del grupo, es decir, hacer un inventario de hacia dónde vamos y cómo nos estamos desempeñando, y hacer salir a la superficie e identificar los problemas de manera que sea posible trabajar en ellos. Por lo general, el líder y el consultor discuten primero la idea, y si parece que existe una genuina necesidad de una junta de diagnóstico, se le presenta la idea al grupo para conocer la reacción de todos. El líder puede estructurar su prueba para conocer la reacción del grupo en forma de las preguntas siguientes: ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes? ¿Qué problemas tenemos, en los que deberíamos trabajar? ¿Cómo nos estamos desempeñando en lo que concierne a las tareas que nos han asignado? ¿Cómo son nuestras relaciones mutuas? ¿Qué oportunidades deberíamos aprovechar?

Cuando los datos se comparten entre todo el grupo, los pasos siguientes consisten en discutir los asuntos tratados, agruparlos en

* A pesar de que el sistema de las organizaciones sociales requiere de ciertas conductas para cumplir tareas, estas rutinas pueden prevenir que la gente no use apropiadas alternativas en situaciones no usuales. Los hábitos son definidos, sus funciones y disfunciones son indefinidos, posibles razones para el desarrollo y mantenimiento de hábitos de grupo son sugeridos y circunstancias de la causa de que sean alterados o abandonados son identificadas.

términos de temas, y en darles un vistazo preliminar a los siguientes pasos de la acción. Los pasos siguientes de la acción podrán requerir una junta de formación de equipos, podrían asignar a diferentes personas o grupos autodirigidos para que trabajen en los problemas, o podrían incluir cierto número de estrategias que implican avanzar de los datos del diagnóstico a emprender una acción correctiva. No obstante debemos observar que el enfoque primordial de la junta de diagnóstico de grupo es hacer salir a la superficie los aspectos y problemas en los que se debería trabajar y decidir cómo emprender los pasos para la acción. Por lo general, emprender una acción es una actividad posterior a la junta, o una actividad para las juntas de equipos posteriores.

La junta de diagnóstico del grupo formal permite que un grupo se juzgue a sí mismo y que identifique sus puntos fuertes y sus áreas problema, y permite que todos participen en la generación de datos necesarios. Después esos datos forman la base para planificar las acciones futuras. Una junta así sólo requiere de un consumo mínimo de tiempo. Las juntas de diagnóstico semestrales son un método excelente para mantenerse por encima de los problemas. Un secreto clave para el éxito de una junta de diagnóstico breve es que todos los participantes comprendan que la junta se convoca con el propósito de identificar los problemas, y no de resolver los problemas.

✓ JUNTA DE FORMACIÓN DE EQUIPO DEL GRUPO FORMAL

La meta de la junta de formación de equipo formal es mejorar la efectividad del equipo mediante una mejor administración de las exigencias de la tarea, las exigencias de la relación, y los procesos del grupo. Es una mirada del grupo hacia su interior, para estudiar su propio desempeño, con el propósito de eliminar conductas disfuncionales y reforzar las funcionales. El grupo critica su desempeño, analiza la forma de hacer las cosas, y trata de desarrollar estrategias para mejorar la operación. En ocasiones, el propósito de la junta es un aspecto especial en la agenda, como desarrollar las metas de desempeño del grupo para el próximo año. A menudo el propósito de la junta es para la dirección más general expresada en las preguntas: ¿Cómo nos podemos desarrollar, para convertirnos en un

equipo que funcione mejor? y ¿Cómo podemos desempeñar mejor el trabajo?.

Una duración conveniente para la junta es de uno a tres días. Es recomendable que la sesión se debería celebrar fuera del sitio de trabajo.

La práctica usual para estas sesiones es pedir al consultor que entreviste a cada uno de los miembros del grupo y al líder antes de la junta, para preguntarles cuáles son los puntos fuertes del grupo, cuáles son los problemas, cómo piensan que funciona el grupo y cuáles son los obstáculos que se interponen en el camino de un mejor desempeño del grupo. El consultor ordena por categorías de temas los datos de las entrevistas y los presenta al grupo para iniciarse la junta. El grupo examina y discute los temas, los clasifica en términos de su importancia, examina la dinámica fundamental de los problemas, empieza a trabajar en las soluciones a los mismos, y establece algunos pasos de acción con el fin de producir los cambios que se consideran deseables.

Es imperativo convocar a juntas de seguimiento a fin de determinar si se siguieron los pasos para la acción que se trazaron, y de determinar si se tuvieron o no los efectos deseados .

El consultor presenta los resultados de las entrevistas en términos de temas. Cuando todos los han comprendido, el grupo los clasifica de acuerdo con su importancia, los más importantes constituyen la agenda para la junta. Durante el curso de ésta se generará una gran cantidad de información interpersonal y del proceso del grupo, y esa información también se puede examinar. Por consiguiente, el grupo trabaja con dos series de aspectos: los aspectos de la agenda y los que surgen de la interacción de los participantes.

A medida que se discuten los problemas importantes, se desarrollan alternativas para la acción. Por lo general la junta de formación de equipos implica decidir los pasos para la acción, a fin de remediar los problemas y establecer fechas límite de quién hará qué y cuándo.

2.1.2 INTERVENCIONES DE CONSULTORÍA DE PROCESOS

El modelo de consultoría de procesos es similar a las intervenciones de desarrollo de equipo, excepto en que la consultoría de procesos se hace más hincapié en diagnosticar y comprender el proceso. Además, hay un mayor énfasis en que el consultor no sea impositivo e inquisitivo mientras logra que el grupo resuelva sus propios problemas.

La consultoría de procesos (CP) representa un enfoque o un método para intervenir en un sistema actual. Lo esencial de este enfoque es que una tercera parte hábil (el consultor) trabaje con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado; muchos consultores operan desde esta postura. Por ejemplo Edgar Schein reunió los diferentes principios y prácticas de la consultoría de procesos en una exposición muy amplia y coherente. Schein describe también el rol de la CP en el cambio organizacional.

La consultoría de procesos se compone de muchas intervenciones diferentes: el consultor no se limita a hacer una sola cosa. Schein expone como sigue la meta primordial de la CP: "La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se puede cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma la que él ha hecho por ella. Mientras que el consulto técnico se preocupa más por transmitir sus conocimientos, el consultor de procesos se preocupa por transmitir sus habilidades y valores".²¹

²¹ Weisbord Marvin R., Productive Workplaces, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1987, P.283.

Algunos de los procesos organizacionales de importancia particular son: comunicaciones, roles y funciones de los miembros del grupo, resolución de problemas del grupo y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad y cooperación y competencia intergrupo. El consultor de CP trabaja con la organización, por lo general en equipos de trabajo, y los ayuda a desarrollar las habilidades necesarias para diagnosticar y resolver los problemas del proceso que surgen.

Schein describe las clases de intervenciones que cree que debe a su juicio hacer el consultor de procesos:

- 1.- Intervenciones de establecimiento de una agenda, que consta de:
 - Preguntas que dirigen la atención a aspectos interpersonales.
 - Periodos de análisis del proceso.
 - Revisión de la agenda y procedimientos de verificación.
 - Juntas dedicadas a procesos interpersonales.
 - Aportaciones conceptuales sobre temas interpersonales del proceso.
- 2.- Retroalimentación de observaciones o de otros datos, que consta de:
 - Retroalimentación de los grupos durante el análisis del proceso o durante las horas de trabajo regulares.
 - Retroalimentación a los individuos después de las juntas, o después de la recopilación de datos.
- 3.- Orientación o consejo de los individuos.
- 4.- Sugerencias estructurales relativas a:
 - La membresía del grupo.
 - Los patrones de comunicación o de interacción.
 - La asignación de trabajo, a la asignación de responsabilidades, y a las líneas de autoridad.

⇒ ENFOQUE GESTALT EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

Una formación de equipos que se centra más en el individuo es el enfoque Gestalt al cambio organizacional. El enfoque se basa en una forma de psicoterapia desarrollada por Frederick S. "Fritz" Perls, llamada terapia Gestalt, la cual se basa en la creencia de que las personas funcionan como organismos enteros y totales. Y cada

persona posee características positivas y negativas que debe reconocer. Las personas se meten en problemas cuando se fragmentan, cuando no aceptan su yo total, y cuando tratan de estar a la altura de las exigencias de los demás, en vez de ser ellas mismas.

Robert Harman enumera las metas de la terapia Gestalt como conciencia, integración, madurez, autenticidad, autorregulación, y cambio de la conducta. Básicamente la persona se debe aceptar a sí misma. Stanley aplica la orientación Gestalt al cambio organizacional en especial cuando trabaja con relaciones líder-subordinado y en la formación de equipos. El propósito principal es que el individuo sea más fuerte, más auténtico y que esté más en contacto con sus propios sentimientos; el resultado podría ser la formación de un equipo mejor.

Para lograr esto, las personas deben ser capaces de expresar plenamente sus sentimientos, tanto positivos como negativos. Deben ponerse en contacto con en dónde están; en lo que concierne a los problemas, las relaciones con los demás y las relaciones consigo mismos. Deben aprender a permanecer con las transacciones con los demás y trabajar con ellas hasta su resolución, en vez de suprimir sus sentimientos negativos o de interrumpir prematuramente las transacciones.

El practicante del enfoque Gestalt en el cambio organizacional fomenta la expresión de sentimientos positivos y negativos, alimenta a las personas a permanecer con las transacciones, estructura ejercicios que hacen que los individuos estén más conscientes de lo que quieren de los demás y presiona hacia una mayor autenticidad para todos. Los practicantes del cambio organizacional Gestalt a menudo trabajan entro de un escenario de grupo, pero el enfoque por lo común es en los individuos. El empleo de la orientación Gestalt al cambio organizacional no está muy difundido.

2.1.3 TÉCNICA Y EJERCICIOS QUE SE APLICAN EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

Existen cierto número de técnicas y ejercicios que se utilizan en la formación de equipos con el fin de facilitar el desempeño del equipo y de abordar aspectos problemáticos específicos. Son normas útiles y poderosas de estructurar las actividades y energías del equipo con el propósito de llegar a una comprensión de los problemas y de emprender acciones correctivas. Antes de emplear éstas técnicas, se debe hacer un diagnóstico cuidadoso para asegurarse que la técnica sea apropiada. Las sesiones de formación de equipos a menudo incluyen muchos de estos ejercicios y técnicas.

© TÉCNICA DE ANÁLISIS DEL ROL

La Intervención de la técnica de análisis del rol; también conocida como TAR esta diseñada para aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar la efectividad del equipo. En las organizaciones, los individuos desempeñan diferentes roles especializados en los cuales manifiestan diferentes conductas. Esta división del trabajo y funciones facilita el desempeño de la organización. Sin embargo, a menudo el titular del rol no tiene una idea clara de las conductas que los demás esperan de él y, con la misma frecuencia, no se comprende lo que los demás pueden hacer para ayudar al titular en el desempeño de su rol.

En una serie de pasos estructurados, los titulares del rol en combinación con los miembros del equipo, definen y delinean los requerimientos del rol. Una vez definido, se le conoce como rol focal. En una nueva organización, tal vez sería deseable hacer un análisis de cada uno de los roles principales.

El primer paso consta de un análisis del rol focal , iniciado por el individuo que lo desempeña. Se examina el rol, su lugar en la organización, la razón fundamental de su existencia, y su lugar para alcanzar las metas generales de la organización, junto con las obligaciones específicas del puesto. Las obligaciones y conductas específicas se anotan en un pizarrón y todo el equipo las discute. Se

agregan y borran otras conductas, hasta que el grupo y el titular del rol están satisfechos por haberlo definido completamente.

El segundo paso examina las expectativas del titular del rol respecto a los demás. El titular enumera sus expectativas de los demás roles en el grupo que afectan más el propio desempeño del titular, y estas expectativas se discuten, modifican, aumentan y todo el grupo conviene en ellas.

El tercer paso consiste en explicarles a los demás las expectativas y las conductas deseadas del rol focal, es decir, los miembros del grupo describen lo que desean y esperan del titular, estas expectativas se discuten, modifican y el grupo o persona que desempeña el rol focal conviene en ellas. A la conclusión de este paso, la persona en el rol focal asume la responsabilidad de hacer un resumen escrito del rol, tal y como se ha definido; esto se llama perfil del rol y se deriva de los resultados de las discusiones en los pasos 1 a 3.

Dayal y Thomas describen el perfil del rol como sigue: "Esto consta de: a) un conjunto de actividades clasificadas conforme a los elementos prescritos y discrecionales del rol, b) la obligación del rol como cada uno de los otros roles y c) las expectativas de este rol respecto a los demás en su conjunto. Visto en su totalidad, esto proporciona una amplia comprensión del espacio del rol de cada individuo".²²

El perfil escrito del rol se revisa brevemente durante la siguiente junta, antes de analizar otro rol focal. El perfil definido constituye las actividades del rol para la persona en el mismo.

Esta intervención puede ser una actividad no amenazadora con grandes rendimientos. A menudo las exigencias, expectativas y obligaciones mutuas de los miembros del equipo interdependiente jamás se han examinado públicamente. Cada titular del rol se pregunta porqué esas otras personas no están haciendo lo que se supone que deberían hacer, mientras que en realidad los titulares se están desempeñando como creen que se supone que deberían hacerlo.

²² French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 185.

El análisis y la definición del rol, realizados en colaboración por todo el grupo de trabajo, no sólo aclaran quién debe hacer qué cosa, sino que asegura un compromiso con el rol una vez que se ha clarificado.

© EJERCICIO DE INTERDEPENDENCIA

Un ejercicio de interdependencia es una intervención útil si los miembros del equipo han expresado el deseo de mejorar la cooperación entre ellos mismos y entre sus unidades. Este ejercicio también es útil para ayudar a las personas a conocerse mejor, para hacer aflorar problemas que tal vez han estado latentes y que no se habían examinado previamente, y además para proporcionar una información útil acerca de los retos actuales a los que se enfrentan en las áreas de responsabilidad de otros.

El ejercicio de interdependencia se puede estructurar como sigue: funciona bien con grupos de hasta aproximadamente diez personas, pero puede ser demasiado pesado y llevarse demasiado tiempo si el grupo es más numeroso.

© TÉCNICA DE NEGOCIACIÓN DEL ROL

Cuando las causas de la ineffectividad del equipo se basan en las conductas de personas que no están dispuestas a cambiar, porque eso significaría una pérdida de poder o de influencia para el individuo, a menudo se puede usar con gran ventaja una técnica desarrollada por Roger Harrison, llamada negociación del rol.

La negociación del rol interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influencia dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros.

La técnica es básicamente una estructura impuesta para negociaciones controladas entre las partes, en las cuales cada uno conviene por escrito en modificar ciertas conductas a cambio de

ciertas modificaciones en las conductas de los demás. Las conductas se relacionan con el trabajo. Específicamente, yo pido a usted que cambie algunas de sus conductas de manera que yo pueda desempeñar my trabajo de manera más efectiva, y me pide que cambie algunas de mis conductas de manera que usted pueda desempeñar su trabajo en forma más efectiva.

La técnica de la negociación del rol por lo común requiere cuando menos de un día para llevarla a cabo. Lo mejor es una sesión de dos días, con una junta de seguimiento un mes después. Según Harrison el primer paso de la técnica es hacer un contrato. Aquí el consultor determina el ambiente y establece las reglas básicas: estamos estudiando las conductas en el trabajo, no los sentimientos acerca de las personas; todas las expectativas y peticiones se deben hacer por escrito; nadie va a aceptar cualquier cambio de conducta a menos que haya un compromiso en el cual la otra persona convenga también en cambiar, la sesión consistirá en que los individuos negocien entre ellos para llegar a un contrato por escrito acerca de las conductas que cambiará cada uno de ellos.

El siguiente paso es diagnosticar el problema. Los individuos piensan en la forma en que pueden mejorar su propia efectividad si los demás cambian sus conductas en el trabajo. Después cada persona llena una Forma de Diagnóstico del problema para todos los demás en el grupo. Luego estos mensajes se intercambian entre todos los miembros, y los mensajes que recibe cada persona se anotan en un pizarrón para que todos los vean.

El siguiente paso es el trueque de influencia, o periodo de negociación, en el cual dos individuos discuten los cambios de conducta más importantes que quieren que haga el otro y los cambios que ellos mismos están dispuestos a hacer. La negociación termina cuando todas las partes quedan satisfechas, sabiendo que recibirán un beneficio razonable a cambio de lo que convinieron en dar. Todos los convenios se hacen por escrito, y cada una de las partes conserva una copia. El convenio se puede publicar para que el grupo lo vea, o puede no publicarse. El paso de trueque de influencia concluye cuando se han hecho y redactado todos los convenios negociados. Es mejor celebrar una junta de seguimiento para determinar si se han respetado los contratos y evaluar los efectos de los contratos sobre la efectividad.

© EJERCICIO DE APRECIO Y PREOCUPACIONES

El ejercicio de aprecio y preocupaciones puede ser apropiado si los datos de la entrevista sugieren que una de las deficiencias en las interacciones de un grupo es la falta de una expresión de aprecio, y que otra falla es que se evita enfrentarse a las preocupaciones y las cuestiones irritantes. Este ejercicio se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. El facilitador pide a cada uno de los miembros del grupo que anote uno o tres aspectos que aprecie de cada miembro del grupo.
2. También se le pide a cada uno de los miembros del grupo que anote una o dos cuestiones irritantes o que le preocupan en relación con cada persona, y que tal vez están interfiriendo con las comunicaciones, con el desempeño efectivo del trabajo, etc.
3. Junto con esta asignación, el facilitador puede hacer algunas sugerencias, como: Usted será el que juzgue qué preocupaciones debe plantear. ¿Serán útiles para la relación? ¿Para el grupo? ¿La persona puede hacer algo para remediar eso? ¿Sería mejor si usted hablara en privado con esa persona? En el aspecto positivo, el hecho de plantear las preocupaciones en un escenario de equipo puede proporcionar una oportunidad para que los demás validen lo que se está percibiendo, o para proporcionar otra perspectiva. A propósito, habrá mucho tiempo para estudiar las cosas a fondo si llegarán a surgir algunos malos entendidos.
4. Se pide que alguien se ofrezca como voluntario para ser la primera persona en escuchar a los miembros del grupo. Cada miembro del grupo menciona los aspectos tanto de aprecio como de preocupación acerca del voluntario, quien escucha a todos los miembros del grupo antes de responder. El voluntario únicamente puede hacer preguntas que le ayuden a entender mejor los aspectos que le mencionó cada persona del equipo.
5. Cada miembro del grupo se turna para escuchar, ya sea ofreciéndose como voluntario para ser el siguiente, o mediante el simple procedimiento de avanzar en el sentido de las manecillas del reloj.

En los casos en el que la falta de aprecio es una deficiencia mucho más seria que las preocupaciones, una intervención poderosa y positiva en la vida del grupo es concentrarse únicamente en los aspectos del aprecio.

© INDAGACIÓN APRECIATIVA

Es una intervención más amplia que el ejercicio de aprecio y preocupaciones. Esta importante intervención se basa en la afirmación de que la organización es un milagro que se debe aceptar, en vez de un problema que se debe resolver. Aun cuando las intervenciones han evolucionado a medida que los consultores han experimentado con el enfoque, básicamente las intervenciones importantes son las entrevistas y después las discusiones en grupos reducidos, o bien las juntas de toda la organización, sobre preguntas tan esenciales como:

1. ¿Cuáles han sido los momentos pico en la vida de la organización, cuando las personas se sentían más llenas de vida, con más energía, más comprometidas con sus asignaciones y más realizadas en ellas?
2. ¿Qué valoran más los miembros del personal acerca de sí mismos, de sus tareas, y de la organización como un todo?
3. Cuando se ha demostrado la excelencia, ¿Cuáles han sido los factores organizacionales que fomentaron más la realización de esa excelencia?
4. ¿Cuáles son las posibilidades en embrión más significativas, tal vez latentes dentro del sistema, que indican posibilidades realistas para una organización todavía mejor?

© VISIÓN

Visión es un término que se utiliza para la intervención en la cual los miembros del grupo, en uno o más grupos de la organización, desarrollan y/o describen su visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro. La estructura de tiempo puede variar de seis meses a cinco años en el futuro.

El concepto de visión se le acredita a Ronald Lippitt, “empezando a grabar las juntas de planificación en el año de 1949 y descubrió que las voces de las personas se volvían más suaves, más tensas y deprimidas a medida que se enumeraban los problemas y se les asignaba una prioridad. Se podía oír que la energía se agotaba a medida que aumentaban las listas”.²³ En la década de 1950, Lippitt, Ronald Fox, y Eva Schindler-Rainman empezaron a referirse a las imágenes del potencial, en vez de a los problemas, como puntos de partida para el cambio, y para la década de 1970 empezaron a involucrar a las personas en talleres que visualizaban a los futuros preferidos.

© ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

La intervención más utilizada por el agente de cambio organizacional es el análisis del campo de fuerzas, un modelo para comprender una situación problemática y planificar acciones correctivas. Esta técnica se basa en varias hipótesis: el estado actual de las cosas es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante en un campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas, sólo se puede lograr desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en ese punto.

Esta técnica fue propuesta por primera vez por Kurt Lewin en 1947. Lewin propuso que los fenómenos sociales se podían comprender mejor con procesos en los que influyen las fuerzas y los acontecimientos sociales. Además, los fenómenos sociales tienden a estabilizarse en puntos de equilibrio, debido a que las fuerzas en oposición se equilibran con el paso del tiempo. El análisis del campo de fuerzas implica los siguientes pasos:

1. Decidir acerca de la situación problemática que a usted le interesa mejorar y describir en forma más cuidadosa y completa la condición actual. ¿Cuál es la condición actual? ¿Porqué quiere cambiarla?

²³ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 194.

2. Describir en forma cuidadosa y completa la condición deseada. ¿En dónde quiere estar? ¿Cuál es el estado deseado de las cosas?
3. Identificar las fuerzas y los factores que operan en el campo de fuerzas actual. Identificar las fuerzas impulsoras que presionan en dirección de la condición deseada; identificar las fuerzas restringentes que lo alejan de la condición deseada. La identificación y la especificación del campo de fuerzas deben ser concienzudas y exhaustivas, de manera que la imagen del porqué de las cosas están como están sea clara.
4. Examinar las fuerzas, ¿Cuáles son poderosas, y cuáles son débiles? ¿Cuáles fuerzas son susceptibles a una influencia, y cuáles no? ¿Cuáles fuerzas están bajo el control de usted, y cuáles no?
5. Las estrategias para mover el equilibrio de la condición actual a la condición deseada son las siguientes: incrementar las fuerzas impulsoras; eliminar las fuerzas restringentes; o hacer ambas cosas. Lewin aconseja que no es conveniente aumentar simplemente las fuerzas impulsoras, porque podrían incrementar la resistencia y la tensión en la situación. Por consiguiente, este paso debe seleccionar varias fuerzas restringentes importantes y adaptables y desarrollar planes de acción para eliminarlas del campo de fuerzas. A medida que se eliminan las fuerzas restringentes, el equilibrio cambia hacia la condición deseada. Entonces se pueden proponer nuevas fuerzas impulsoras y desarrollar planes de acción para ponerlos en práctica.
6. Poner en práctica los planes de acción. Esto deberá provocar que se alcance la condición deseada.
7. Describir cuáles son las acciones que se deben emprender para estabilizar el equilibrio en la condición deseada, y poner en práctica esas condiciones.

2.2 INTERVENCIONES CONCILIATORIAS

Cuando existen tensiones, conflictos o competencia entre los grupos, suceden ciertas cosas de lo más predecibles: cada grupo ve al otro como un enemigo, más que como un objeto neutral; cada grupo describe al otro en términos de estereotipos negativos; disminuyen la comunicación y la interacción entre los dos grupos, lo que reduce la retroalimentación y el intercambio de datos entre ellos; la comunicación y la interacción intergrupo que tiene lugar por lo común es distorsionada e inexacta, cada grupo comienza a valorarse a sí mismo y a juzgar sus productos en forma más positiva, y a denigrar al otro equipo y sus productos; cada grupo cree que no puede hacer nada mal y cree que el otro grupo no puede hacer nada bien, y actúa conforme a eso; bajo ciertas circunstancias, los grupos pueden cometer actos de sabotaje contra el otro grupo. La mayoría de las personas está consciente de la existencia de considerables conflictos intergrupos en las organizaciones, así como también tienen conocimiento de los patrones de conducta de los grupos en conflicto. Pero son muy pocas las que conocen las formas de mitigar el conflicto para evitar sus consecuencias.

Las dinámicas del conflicto y su resolución entre dos personas en las organizaciones son muy similares. Estas intervenciones son muy importantes, debido al impacto tan serio que tiene el conflicto interpersonal e intergrupo en el funcionamiento del equipo y de la organización, y en las satisfacciones humanas. Además, el desarrollo de técnicas para mejorar los sistemas más grandes que los equipos, ha dado un paso muy significativo hacia la capacidad de mejorar los sistemas totales.

2.2.1 INTERVENCIONES INTERGRUPO PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

El enfoque de este grupo de intervenciones de cambio organizacional para la formación de equipos está en el mejoramiento de las relaciones intergrupo. La meta de estas actividades es incrementar las interacciones entre grupos relacionados con el trabajo, a fin de reducir la cantidad de competencia disfuncional, y de reconsiderar un punto de vista independiente e intolerante con una conciencia de la necesidad de una interdependencia de acción que requiere de los mejores esfuerzos de ambos grupos. Las estructuras de recompensa de la organización a menudo fomentan tal conducta mediante un énfasis en el logro de metas de una unidad, en contraste con el logro de metas de la organización total.

Una serie de actividades desarrolladas por Blake, Shepard, y Mouton, "tiene una amplia aplicación en situaciones en las cuales las relaciones entre los grupos son tensas o francamente hostiles".²⁴ Los pasos son los siguientes:

1. Los líderes de los dos grupos se reúnen con el consultor y se les pregunta si creen que las relaciones entre los dos grupos pueden ser mejores, y también si están dispuestos a buscar los mecanismos o procedimientos que podrían mejorar las relaciones intergrupo. La cooperación que ellos están dispuestos a dar y así buscar los mecanismos para el mejoramiento, es todo lo que ellos preguntan para entonces comprometerse ellos mismos. Si convienen en hacerlo, entonces tienen lugar las actividades siguientes.
2. La intervención encursiva per se inicia ahora. Los dos grupos se reúnen en salones separados y crean dos listas. En una lista enumeran sus pensamientos, actitudes, sentimientos y percepciones del otro grupo. En la segunda lista, los miembros del grupo tratan de predecir lo que el otro está diciendo acerca de ellos en su lista. Ambos grupos crean estas dos listas.

²⁴ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 194.

3. Los dos grupos se reúnen para compartir entre ellos la información de las listas. El grupo A lee su lista de cómo ve al grupo B y de lo que le desagrade de él y viceversa. El consultor impone la regla de que no habrá ninguna discusión de los aspectos en las listas y limita las preguntas a aclarar únicamente el significado de las mismas. Después, el grupo A lee su lista de lo que espera que diga el grupo B y viceversa.
4. Los dos grupos regresan a sus lugares de reunión separados y se les asignan dos tareas. Primero reaccionan a lo que aprendieron acerca de sí mismos y del otro grupo y lo discuten. Por lo general, sucede que se descubre que muchas áreas de desacuerdo y fricción se deben a percepciones erróneas y a una comunicación deficiente; esto se resuelve fácilmente al compartir la información de las listas. Además, ven que las diferencias entre los dos grupos no eran tan grandes como pensaban, y que los problemas entre ellos son menos de los que se imaginaban. Después de esta discusión, les asignan a los grupos una segunda tarea: hacer una lista de los aspectos prioritarios que aún se deben resolver entre los grupos. Por lo general, la lista es mucho más reducida que la lista original. Cada grupo crea una de estas listas.
5. Los dos grupos se vuelven a reunir y comparten sus listas entre ellos. Después de compararlas, hacen juntos una lista que contiene los aspectos y problemas que se deben resolver. Establecen prioridades de los aspectos en términos de su importancia y su urgencia. Juntos generan pasos para la acción y asignan las responsabilidades para la acción. Se conviene en quién hará qué cosa y cuándo en lo que concierne a los aspectos más importantes. Esto concluye la intervención.
6. Como un seguimiento de la actividad de formación de equipos intergrupo, es deseable celebrar una junta de los dos grupos o de sus líderes para determinar si de hecho han ocurrido los pasos para la acción y evaluar la forma en la cual se están desempeñando los grupos en sus planes. Esto asegura que no se pierda el ímpetu de la intervención intergrupo.

Fordyce y Weil presentan una versión ligeramente modificada de este procedimiento. "En esta versión, dos grupos que han decidido trabajar para mejorar sus relaciones intergrupo, se reúnen para la junta de formación de equipos intergrupo y se separan en dos salas

de juntas. A cada grupo se le asigna la tarea de crear tres listas, como sigue”:²⁵

1. Una lista de retroalimentación positiva que incluya las cosas que el grupo aprecia acerca del otro grupo y que le agraden más.
2. Una lista de empatía que incluya una predicción de lo que el otro grupo está diciendo en su lista.
3. Una lista de fallas que incluya las cosas que le desagradan al grupo acerca del otro grupo.

Los dos grupos se reúnen y los portavoces de ambos leen sus listas. Las preguntas se limitan únicamente a aspectos de aclaraciones; no están autorizadas las discusiones de los aspectos.

En este punto, en vez de dividirlo de nuevo en grupos separados, el grupo total prepara una agenda o lista maestra de los problemas principales y los aspectos no resueltos entre ambos grupos. Los aspectos se clasifican en términos de su importancia. Se forman subgrupos que incluya a miembros de cada grupo, y se les asigna la tarea de discutir cada aspecto y trabajar en él. Después de los subgrupos se reúnen con el grupo completo.

Sobre la base de la información obtenida de los subgrupos, el trabajo que se ha llevado a cabo sobre todos los aspectos, y la información total compartida por los dos grupos, los participantes ahora preparan una lista de pasos para la acción, con el fin de mejorar las relaciones intergrupo y de comprometerse a emprender las acciones. Para cada paso de la acción, se asignan a las personas responsabilidades específicas y se registra un programa general de la terminación de los pasos para la acción.

Hemos descubierto que en estas clases de actividades intergrupo es posible trabajar simultáneamente con tres grupos, sin que el procedimiento resulte demasiado confuso a los participantes. Se ha descubierto que estas clases de actividades producen mejores relaciones intergrupo. En una forma empírica, se ha demostrado una

²⁵ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 203.

y otra vez, en diversas situaciones, que en un periodo relativamente breve estas actividades intergrupo estructuradas pueden dar por resultado mejores relaciones. Los problemas y fricciones disminuyen o se resuelven, y se incrementan la comunicación y la interacción intergrupo.

2.2.2 INTERVENCIONES CONCILIATORIAS DE TERCERAS PARTES

Las intervenciones de terceras partes en situaciones de conflicto tienen el potencial de controlar el conflicto, o de resolverlo. R. E. Walton ²⁶ presenta una exposición de una técnica para las intervenciones conciliatorias de terceras partes, que es muy importante desde su punto de vista y, a la vez por su rol en el cambio organizacional. Esta técnica de intervención está relacionada hasta cierto punto con las relaciones intergrupo, sin embargo en las situaciones de conflicto que involucran a dos personas existen muchos aspectos únicos.

Una característica básica de la intervención de terceras partes es la confrontación: los dos jefes deben estar dispuestos a enfrentarse al hecho de que existe un conflicto y que tiene ciertas consecuencias con la efectividad de las dos partes involucradas. La tercera parte debe saber cómo, en dónde y cuándo utilizar las tácticas de confrontación que hacen que el conflicto aflore y se pueda examinar. La tercera parte debe ser capaz de diagnosticar las situaciones de conflicto. Walton presenta un modelo de diagnóstico basado en cuatro elementos básicos: los aspectos de conflicto, las circunstancias que lo precipitaron, los actos de los directivos pertinentes al conflicto, y las consecuencias del mismo. Además el conflicto es un proceso cíclico, y los ciclos pueden ser benévolos, malévolos, o autosustentables.

Para un diagnóstico preciso, es particularmente importante conocer la fuente del conflicto, es decir se debe formular una distinción

²⁶ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 204.

primordial entre el conflicto justificativo y el emocional. Los aspectos justificativos implican desacuerdos en lo concerniente a las políticas y prácticas, las licitaciones competitivas por los mismos recursos, y las diferentes concepciones de los roles y de las relaciones de éstos. Los aspectos emocionales implican sentimientos negativos entre las partes.

Esta distinción es importante para el consultor, es además la tercera parte, en el sentido de que los aspectos justificativos requieren de una resolución de problemas y un trueque de conductas entre los directivos, mientras que los aspectos emocionales requieren de una reestructuración de las percepciones y trabajar en los sentimientos negativos.

La táctica de intervención de la tercera parte consiste en una confrontación de estructuración y un diálogo entre los directivos. Para el consultor, existen muchos puntos de elección. Walton enumera los ingredientes de una confrontación productiva:

1. Una motivación positiva mutua.
2. Un equilibrio entre el poder de la oposición de los dos directivos.
3. Una sincronización de su confrontación.
4. Un ritmo apropiado de las fases de diferenciación e integración de un diálogo.
5. Señales comunicativas confiables.
6. Una tensión óptima en la situación.

2.2.3 INTERVENCIONES DEL ESPEJO ORGANIZACIONAL

El espejo organizacional es un conjunto de actividades en las cuales un grupo particular de una organización y el grupo anfitrión, obtiene retroalimentación de los representantes de otros grupos organizacionales acerca de cómo los perciben y consideran. Esta intervención está diseñada para mejorar las relaciones entre grupos e incrementar la efectividad del trabajo intergrupo, en el sentido que

están involucrados tres o más grupos, por lo común quienes participan son los representantes de otros grupos de trabajo.

El flujo de los acontecimientos es el siguiente: una unidad de la organización que está experimentando dificultades con unidades con las que está relacionada por el trabajo, les puede pedir a las personas clave de esas otras unidades que asistan a una junta para que proporcionen información acerca de cómo ven la unidad anfitriona. A menudo el consultor entrevista a las personas que asistirán a la junta antes de que ésta tenga lugar, con el propósito de tener una idea de los problemas y de su magnitud, de preparar a los participantes y de responder a cualquier pregunta que los participantes puedan tener.

Después de que el gerente del grupo anfitrión hace los comentarios de apertura, en los cuales establece el ambiente declarando que el grupo anfitrión desea saber cómo perciben los demás a la unidad, el consultor le proporciona al grupo total una retroalimentación de la información que obtuvo durante las entrevistas. Los extraños forman una serie de charlas para discutir y explorar los datos. Después de esto, los miembros del grupo anfitrión hablan acerca de lo que han escuchado, hacen preguntas para cualquier aclaración y, en general, tratan de comprender la información que acaban de oír. En este punto puede tener lugar una discusión general para asegurarse que todos entiendan lo que se dice, pero en ese momento los participantes no empiezan a trabajar en los problemas que han descubierto. En un breve periodo, una unidad de la organización puede obtener la retroalimentación que necesita para mejorar sus relaciones con grupos relacionados con el trabajo. Es imperativo que después de la junta, el grupo anfitrión ponga realmente en práctica pasos para la acción que se desarrollaron durante la junta.

ASOCIACIÓN

La asociación es una variedad de la formación de equipos, la formación de equipos intergrupo y la planificación estratégica. Su objetivo es formar un equipo gerencial efectivo de descubrimiento de problemas y resolución de los mismos compuesto por miembros del personal de ambas partes, creando así una sola cultura con un conjunto de metas y objetivos para el proyecto.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A pesar de que la asociación no ha resuelto todos los problemas que surgen durante la vida de varios proyectos, se han reportado elevados índices de éxito, y los participantes han reportado mejores resultados que con los proyectos previos en los cuales no hubo una asociación.

2.3 INTERVENCIONES GLOBALES

En este rubro examinaremos las intervenciones del cambio organizacional globales en términos del grado hasta el cual está involucrada la organización y/o de la profundidad del cambio organizacional abordado. Se incluye una discusión sobre reunir a todo el sistema en una habitación, conferencias de búsqueda futura, actividades de dirección estratégica y retroalimentación de encuestas.

Frases como "reunir a todo el sistema en una habitación" están apareciendo cada vez con mayor frecuencia en la práctica del cambio organizacional, esto se refiere a la utilidad de reunir a todos los actores claves de una organización o un sistema complejos en una especie de sesión de formación de equipos y planificación a futuro. La conferencia de búsqueda futura comprende una versión de reunir a todo el sistema en una habitación.

La razón de invitar a reunirse a todos los actores clave de un sistema complejo es congruente con la teoría de sistemas y es una extensión de la hipótesis que es la base de la formación de equipos. Si usted reúne a todas las personas con interdependencias decisivas para que trabajen en aspectos de interés mutuo, pueden suceder cosas muy buenas. En este caso el sistema se conceptualiza como una organización total, o como varias organizaciones en interacción.

2.3.1 CONFERENCIAS DE BUSQUEDA FUTURA

Marvin Weisbord "ha escrito extensamente acerca de las conferencias de búsqueda futura, que integran ideas de Ronald Lippitt, Edward Lindaman, Eric Trist, Fred y Merrelyn Emery, y otros."²⁶

²⁶ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 213.

La conferencia de búsqueda futura, de Weisbord, consta de los siguientes pasos:

1. Los consultores se reúnen con un comité de voluntarios de cuatro a seis participantes potenciales. Se planifican muchos aspectos, incluyendo el enfoque general, quiénes deberían asistir, en las fechas y los horarios establecidos. Por lo común se hacen planes para que las conferencias empiecen un miércoles por la noche y para que terminen un viernes por la tarde.
 2. Se invita de 50 a 60 personas. Esto podría significar que asistirán de todas las áreas funcionales y de todos los niveles de la organización. Se pide a las personas que lleven recortes de periódicos y revistas que describan los acontecimientos que crean que influyen en el futuro de la organización y lo modelen.
 3. Se pide a los participantes que se sienten alrededor de mesas de seis a ocho personas, con un atril, plumones marcadores y cinta adhesiva. Dependiendo del enfoque y de las tareas asignadas, los grupos pueden variar durante la conferencia y las membresías en los grupos se asignan o se basan en una elección propia. Se anota todo lo que producen los grupos en hojas de papel colocadas en el atril, todas las ideas son válidas y no se requiere llegar a un acuerdo. La conferencia no es para resolver problemas, sino para generar conciencia, comprensión y apoyo mutuo.
 4. La conferencia consta de cuatro o cinco segmentos, y cada uno dura hasta medio día.
 5. La primera actividad importante se enfoca en el pasado. No obstante las personas están sentadas frente a la mesa con otras, se pide a cada una de ellas que haga anotaciones individuales sobre acontecimientos significativos que puedan recordar en relación con cada una de las tres últimas décadas, desde tres perspectivas: personal, de la organización, y de la sociedad. Estas anotaciones individuales se transfieren a hojas de papel pegadas en las paredes, en las cuales están organizadas por temas y por décadas.
-

Se pide a los grupos en cada mesa que analicen un tema a lo largo de las tres últimas décadas y que extraigan patrones y significados. Después cada mesa comparte con el grupo total y un consultor sus hallazgos y anota las tendencias. Por último, la conferencia total interpreta las tendencias buenas y malas y la dirección del movimiento de cada una de ellas.

6. La segunda actividad importante se enfoca en los factores actuales, tanto internos como externos que están modelando el futuro de la organización. En relación con el ambiente externo, se les pide a los participantes que compartan los recortes de periódicos y revistas con el grupo sentado alrededor de su mesa y que indiquen por qué creen que el recorte es importante. Cada grupo selecciona las prioridades de las listas que se desarrollan. Después se hacen salir a la superficie los acontecimientos y las tendencias internas, se pide a las personas que generen una lista de orgullos y arrepentimientos en relación con lo que está sucediendo actualmente dentro de la organización. Las personas votan por los orgullos más grandes y por los arrepentimientos más grandes, y los resultados se exhiben y discuten. Los gerentes de la conferencia hacen sondeos, anotan los comentarios clave y hacen un resumen en rotaflios.
7. La tercera actividad importante se enfoca en el futuro. Se forman nuevos grupos y se conceden dos horas para hacer un borrador del escenario de un futuro preferido. Se pide que se imaginen el futuro más deseable y realizable dentro de cinco años. Se utiliza una gran variedad de medios, como papel de colores, crayones, tijeras, cinta adhesiva, etc. Después los grupos presentan sus resultados a la conferencia total.
8. La cuarta actividad importante se enfoca en los siguientes pasos para la acción. Se pide a los grupos que reflexionen en lo que ha salido de la superficie y discutido y, dependiendo de la naturaleza de los grupos, que hagan tres listas de pasos para las acciones de: a) ellos mismos, b) su función, y c) la organización total. Las propuestas para la acción que hacen las áreas funcionales se comparten con los miembros de los grupos del mismo departamento, y luego se deciden los siguientes pasos de acción. Mientras tanto, los miembros de la alta gerencia, o el comité directivo discuten las propuestas para la organización total,

clasifican los temas por prioridades y desarrollan planes de acción a la conferencia total.

9. Antes que termine la conferencia, los voluntarios convienen en documentar la junta y comunicarse con los demás.

2.3.2 ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Muchos programas e intervenciones del cambio organizacional están dirigidos hacia el funcionamiento interno de la organización. Las intervenciones como la formación de equipos, el manejo de las relaciones intergrupo, la retroalimentación de encuestas y la resolución del conflicto pretenden armonizar la organización para que funcione mejor. En otras palabras, el cambio organizacional debe desarrollar intervenciones que vean hacia el exterior, dirigidas al análisis del medio ambiente y a la planificación estratégica, para asegurarse que la organización esté en sincronía con su ambiente.

El campo de políticas de negocios desarrollo el concepto de la dirección estratégica, que se define como el desarrollo y la puesta en práctica del diseño principal o estrategia general de la organización, para relacionarla con las exigencias actuales, y futuras de su medio ambiente externo. Schender y Hofer describen el concepto como sigue: "Hay seis tareas importantes que abarcan el proceso de la dirección estratégica: 1) formulación de metas, análisis del medio ambiente externo; 3) formulación de estrategias, 4) evaluación de la estrategia, 5) puesta en práctica de la estrategia, y 6) control estratégico".²⁷

El desarrollo de las metas de la organización es el primer paso; esto significa definir la misión y el propósito de la organización. Después se hace una evaluación de las limitaciones y oportunidades que plantea el medio ambiente externo. Hay dos medios ambientes pertinentes: el actual y el futuro. El ambiente actual se puede vigilar directamente; las limitaciones y oportunidades del ambiente futuro se deben predecir. Enseguida se desarrollan y ponen en práctica los

²⁷ French Wendell L., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, P. 217.

planes estratégicos, derivados de las metas y del análisis del medio ambiente externo, y se vigilan los resultados. Por lo general se supone que la coalición dominante de los individuos clave que toman las decisiones es la responsable del proceso de la dirección estratégica.

2.3.3 RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS

Una intervención importante y que se usa ampliamente para el cambio organizacional, se basa en el proceso de recopilar en forma sistemática datos acerca del sistema, y en retroalimentar dichos datos a los individuos y grupos en todos los niveles de la organización, con el fin de analizarlos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción correctivos conforme a ellos. Estas actividades que tienen dos componentes importantes, la utilización de una encuesta de clima de actitudes, y la utilización de talleres de retroalimentación; se conocen con el nombre de retroalimentación de encuestas.

Una encuesta de actitudes, si se utiliza en la forma adecuada, puede ser un poderoso instrumento en el mejoramiento de la organización. La mayor parte de las encuestas no se utiliza en una forma óptima, casi todas proporcionan a la alta gerencia datos para cambiar las prácticas, o proporcionan un índice contra el cual comparar las tendencias. En unos pocos casos, simplemente las archivan, con muy pocas consecuencias para la organización. Para que la encuesta cuente con una utilidad óptima, deben ocurrir los pasos siguientes:

Paso 1. Los miembros de la organización en el nivel más alto de la jerarquía se involucran en la planificación preliminar.

Paso 2. Se recopilan datos de todos los miembros de la organización.

Paso 3. Los datos se retroalimentan al equipo ejecutivo en el nivel más alto y después hacia abajo, a todo lo largo de la jerarquía, en equipos funcionales.

Paso 4. Cada uno de los superiores preside una junta con sus subordinados, durante la cual se discuten los datos y (a) se pide a los subordinados que interpreten los datos, (b) se hacen planes para efectuar cambios constructivos, y (c) se hacen planes para la presentación de los datos al siguiente nivel más bajo.

Paso 5. Casi todas las juntas de retroalimentación incluyen a un consultor que ha ayudado a prepararse al superior para la junta y que le sirve como facilitador.

Los talleres de retroalimentación de encuestas asumen muchas de las características de las sesiones de formación de equipos, pero tienen menos probabilidades de abordar los aspectos interpersonales. Sin embargo, con frecuencia se enfocan en el estilo de liderazgo, o en asuntos que corresponden a la cooperación y el trabajo en equipo. Una encuesta bien diseñada ayuda a los miembros de la organización a desarrollar modelos válidos de la forma en la cual funcionan las organizaciones y también proporciona información acerca del progreso hacia la meta.

2.4 INTERVENCIONES ESTRUCTURALES

En este rubro examinaremos lo que se conoce como intervenciones estructurales, en ocasiones llamadas intervenciones tecnoestructurales, un término abreviado para una clase muy vasta de intervenciones o esfuerzos de cambio orientados al mejoramiento de la efectividad de la organización por medio de cambio en la tarea, estructurales, tecnológicos y en proceso de fijación de las metas en toda la organización. Esta clase de intervenciones incluye cambios en la forma en la cual se divide en unidades el trabajo total de la organización, quién reporta a quién, métodos de control, arreglos espaciales de equipos y personas, arreglos de flujo de trabajo, y cambios en la comunicación y en las prácticas de influencia.

2.4.1 EQUIPOS AUTODIRIGIDOS: PROBLEMAS PARA SU PUESTA EN PRÁCTICA

Hay varios problemas con los cuales es común tropezar cuando se avanza hacia los equipos autodirigidos. El primer problema es qué se debe hacer con los supervisores de primera línea, que ya no son necesarios como tales. Algunos puede asumir nuevas responsabilidades como coordinadores o entrenadores; otros se pueden unir al grupo de trabajo, pero muchos ya no serán necesarios.

Otro problema es que los gerentes que ahora están un nivel más arriba de los equipos, con toda probabilidad supervisarán las actividades de varios equipos, y sus roles cambiarán para hacer hincapié en la planificación, el aceleramiento y la coordinación. Estos gerentes necesitan un entrenamiento considerable para adquirir habilidades en el liderazgo de grupos, y la habilidad de delegar en los equipos. Además, los miembros del equipo necesitarán desarrollar nuevas habilidades para organizar juntas de equipo y participar en ellas, así como en la planificación, el control de calidad, la preparación de presupuestos, etc. Con frecuencia, todos los miembros

del equipo aprenden todas las áreas técnicas que desempeña el equipo.

Las intervenciones del cambio organizacional, como las actividades de formación de equipos, son pertinentes para el diseño de sistemas sociotécnicos y el desarrollo de equipos autodirigidos.

Sin embargo la teoría de los sistemas sociotécnicos (TSS) dice que es importante perfeccionar conjuntamente los sistemas sociales y técnicos de las organizaciones. Además,

- (a) La frontera entre la organización y su ambiente debería estar controlada de tal manera que haya intercambios efectivos, pero también una protección contra las perturbaciones externas,
- (b) La puesta en práctica de la TSS debe ser con un alto nivel de participación, y
- (c) La creación y desarrollo de equipos autodirigidos es un factor importante en la puesta en práctica de la TSS.

La teoría del rediseño del trabajo sugiere que :

- (a) La motivación y el desempeño se pueden incrementar mediante el rediseño de los trabajos para mejorar la variedad de habilidades, la identidad y significado de la tarea, la autonomía, y la retroalimentación del trabajo,
- (b) El concepto se puede ampliar a la creación de equipos autodirigidos, y
- (c) La ayuda de terceras partes en el desarrollo y la vigilancia de las normas de grupo puede ser útil.

La teoría tradicional de la APO asume que existe la necesidad de un establecimiento de metas sistemático, vinculando las metas de los superiores con las de los subordinados y que

- (a) Los objetivos y las metas se deben exponer en términos cuantitativos siempre que sea posible,
- (b) El establecimiento de las metas y la evaluación deben ser diálogos entre el supervisor y el subordinado. Sin embargo, la conceptualización adicional y la experiencia indican que

- (c) La APO puede variar en un continuo autocrático-participativo y que
- (d) La APO puede ofrecer un enfoque de equipo participativo.

Los círculos de calidad, por lo menos las versiones de participación y de resolución de problemas, se basan en la hipótesis de que muchos empleados, si no es que la mayoría, están dispuestos a trabajar en colaboración en escenarios de grupo., tanto de equipos de trabajo naturales como de equipos interfuncionales; en los problemas de la calidad del producto y la efectividad del sistema, y que pueden aprender a utilizar en una forma efectiva consultores tanto técnicos como de procesos, siempre y cuando

- (a) Estén capacitados en los conceptos de control de calidad y en las técnicas de medición pertinentes, y
- (b) Estén capacitados en dinámica de grupo, liderazgo de grupos, y habilidades de comunicación interpersonal.

Los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT) varían en su contenido, pero con frecuencia incluyen la reestructuración de varias dimensiones en la organización, incluyendo,

- (a) Una creciente resolución de problemas entre la gerencia y el sindicato;
- (b) Una creciente participación de los equipos de empleados en las decisiones de la planta concernientes al flujo de producción, el control de calidad y la seguridad; y
- (c) Desarrollo de habilidades mediante una capacitación en habilidades técnicas, rotación de puestos, y capacitación en la resolución de problemas.

Las estructuras paralelas de aprendizaje (u organizaciones colaterales) son organizaciones establecidas dentro de las organizaciones actuales y que poseen las características siguientes:

- (a) Una orden para abordar problemas complejos, no rutinarios, orientados al futuro, y/o coordinar el cambio de sistemas a gran escala;

- (b) La creación de diferentes normas y culturas, para mejorar la resolución creativa de problemas y crear una organización modelo de la cual pueda aprender la organización.

Los espacios o arreglos físicos pueden ser el enfoque de las intervenciones que pueden utilizar las técnicas e hipótesis del cambio organizacional y que son altamente congruentes en ellas.

Los programas de administración de la calidad total (TQM) son combinaciones de cierto número de enfoques, incluyendo,

- (a) Gran énfasis en los clientes, incluyendo a los clientes internos;
- (b) Utilización del control estadístico de la calidad y de las técnicas del control estadístico del proceso;
- (c) Procesos de comparación competitivos;
- (d) Administración participativa;
- (e) Utilización de los equipos y el trabajo de equipo; y
- (f) Énfasis en la capacitación continua.

La reingeniería se enfoca principalmente en:

- (a) Se enfoca casi exclusivamente en perfeccionar los procesos de la organización, y
- (b) Parece prestarle muy poca atención al sistema humano y social. Sin embargo, en teoría parece posible que los programas de reingeniería utilicen enfoques del cambio organizacional en los cuales
- (c) Se hace un empleo extenso de las organizaciones colaterales, y
- (d) Los miembros de la organización se involucran extensamente y están protegidos en forma adecuada.

El cambio de sistemas a gran escala con un impulso extensivo del cambio organizacional por lo común requiere una multiplicidad de intervenciones a lo largo de un periodo prolongado, incluyendo

- (a) Reconceptualización de la naturaleza de la organización;

- (b) Empleo de una estructura paralela de aprendizaje;
- (c) Reducción en los niveles jerárquicos;
- (d) Formación y desarrollo de equipos, incluyendo el empleo de equipos interfuncionales;
- (e) Retroalimentación de encuestas;
- (f) Empleo extenso de grupos comando; y
- (g) Entrenamiento intensivo en liderazgo.



*La crisis consiste justamente en que lo viejo
muere y lo nuevo no puede nacer*

Antonio Gramsc.

Capítulo 3

“Modelo: Influencia del Cambio Organizacional en la Actitud y Disposición al Cambio del Factor Humano”

En este apartado se presenta el modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación mediante el análisis de trayectorias. En este modelo se especifican las variables, su relación y dependencia entre ellas, así también se presenta el sustento teórico-conceptual del modelo diseñado.

Cabe señalar que el presente modelo se constituye la primera etapa del análisis de trayectorias efectuado, tal como se especifica en el capítulo referente a la metodología y diseño de la investigación realizada.

La primera etapa del análisis de trayectorias es la conformación del modelo hipotético que será sometido a prueba.

Dicho modelo debe estar sustentado en referentes teóricos y conceptuales que dan sentido y sustento tanto a cada variable implicada en el modelo como a las relaciones señaladas entre las variables implicadas en el modelo.

Recientemente se ha puesto mayor énfasis en el proceso cognitivo y la respuesta al cambio organizacional que tiene el personal de una organización. Las percepciones y evaluaciones que realizan los empleados del ambiente organizacional, de acuerdo con Fiske y Taylor (1984), se realizan a través de un esquema que contiene las características percibidas del cambio organizacional.

De acuerdo con Lau y Woodman (1995) las personas perciben y comprenden eventos externos mediante un esquema. Inclusive estos autores afirman que las personas perciben e interpretan el cambio organizacional mediante un esquema que caracteriza al cambio.

Cabe señalar que se han desarrollado diversos enfoques para evaluar el cambio organizacional. De acuerdo con Rothewell (1996) la evaluación de cambio ha sido tradicionalmente enfocada a factores situacionales. Otros autores se refieren a la evaluación del cambio con base en modelos mecánicos de la organización, investigaciones etnográficas, y modelos holísticos (Clemmer, 1992; Henderson y McAdam, 1998).

Más específicamente Henderson y McAdam (1988) sustentan la necesidad de considerar el impacto de los cambios en el nivel individual. Es por ello que en esta investigación se ha considerado el constructo del esquema que caracteriza al cambio organizacional de Lau y Woodman (1995). Según estos autores éste tema ha sido poco explorado.

Bartunek y Moch (1987) afirman que mediante un esquema que caracteriza al cambio organizacional los empleados de una organización expresan algunos aspectos, con relación a sus experiencias vividas del cambio organizacional.

Cuando en una organización ocurren cambios, el personal realiza sus propias interpretaciones de sus experiencias.

El proceso cognitivo mediante el cual se percibe el cambio organizacional está guiado por un mapa mental que representa la estructura conceptual de los atributos del cambio organizacional y las relaciones entre los diferentes eventos del cambio.

Un esquema que considera las características del cambio organizacional proporciona una estructura para analizar y comprender los antecedentes, significado y consecuencias del cambio. Dicho esquema puede guiar las posibles respuestas del cambio organizacional. En otras palabras, un esquema que caracteriza al cambio organizacional es una estructura conceptual organizada de los atributos o características del cambio.

De acuerdo con Lau y Woodman (1995) existen tres dimensiones generales que caracterizan al cambio organizacional que en la literatura tienen gran aceptación: causalidad, valencia e inferencia.

I. Causalidad.

Esta estructura representa las percepciones que tienen los individuos acerca de eventos pasados y las relaciones entre las características de dichos eventos. Esto proporciona una estructura que identifica a la causalidad en un proceso donde las personas encuentran formas para entender las causas de comportamientos derivados del cambio organizacional. La dimensión de causalidad en el esquema que caracteriza al cambio organizacional proporciona una estructura conceptual que explica por qué los cambios ocurren.

II. Valencia.

Un segundo aspecto del esquema del cambio corresponde a las evaluaciones que hace la persona respecto al significado o valencia de un evento específico, persona o proceso. Las personas pueden considerar o tener sus propias teorías respecto al significado o valencia de los eventos, lo cual implica la definición de los atributos o características del cambio organizacional desde un punto de vista cognitivo y a partir de las percepciones de las personas.

III. Inferencia.

Taylor y Crocker (1981) argumentan que los individuos, mediante la caracterización del cambio organizacional, hacen inferencias estimando incluso la probabilidad de que los cambios ocurran, que

determinados comportamientos se presenten, o bien del éxito o fracaso de dichos cambios. Según estos autores la predicción del cambio organizacional es posible porque el esquema contiene una red de conocimiento acerca de eventos-resultados que una persona formula cuando sabe cuáles son sus expectativas del cambio organizacional.

Por su parte Lau (1990) ha diseñado un esquema de cambio organizacional que está integrado por cinco características del cambio. Dichas características se presentan a continuación:

I. Impacto del cambio organizacional en la práctica actual.
Percepción de la influencia de los cambios organizacionales en el trabajo que realiza el personal de la empresa.

II. Intensidad del cambio organizacional.
Percepción de la intensidad y significancia del cambio organizacional en la empresa.

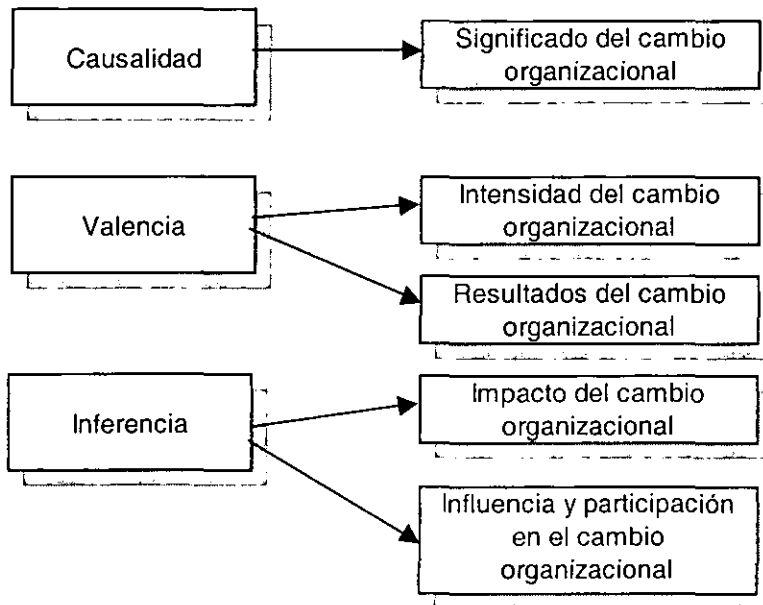
III. Significado del cambio organizacional.
Percepción de la importancia y significado que tiene el cambio organizacional para el desempeño exitoso de la empresa.

IV. Resultados del cambio organizacional.
Percepción de los resultados y consecuencias del cambio organizacional emprendido en la empresa.

V. Influencia y participación en el cambio organizacional.
Percepción de la persona para involucrarse, participar e influir en la implantación y desarrollo de los cambios organizacionales.

Con base en lo señalado por Lau y Woodman (1995) se establecen relaciones entre el esquema que caracteriza al cambio organizacional y las tres dimensiones que según estos autores han tenido gran aceptación para caracterizar al cambio organizacional. Las relaciones entre ambas dimensiones son las siguientes:

Relaciones entre las dimensiones que caracterizan al cambio organizacional (Lau y Woodman, 1995)

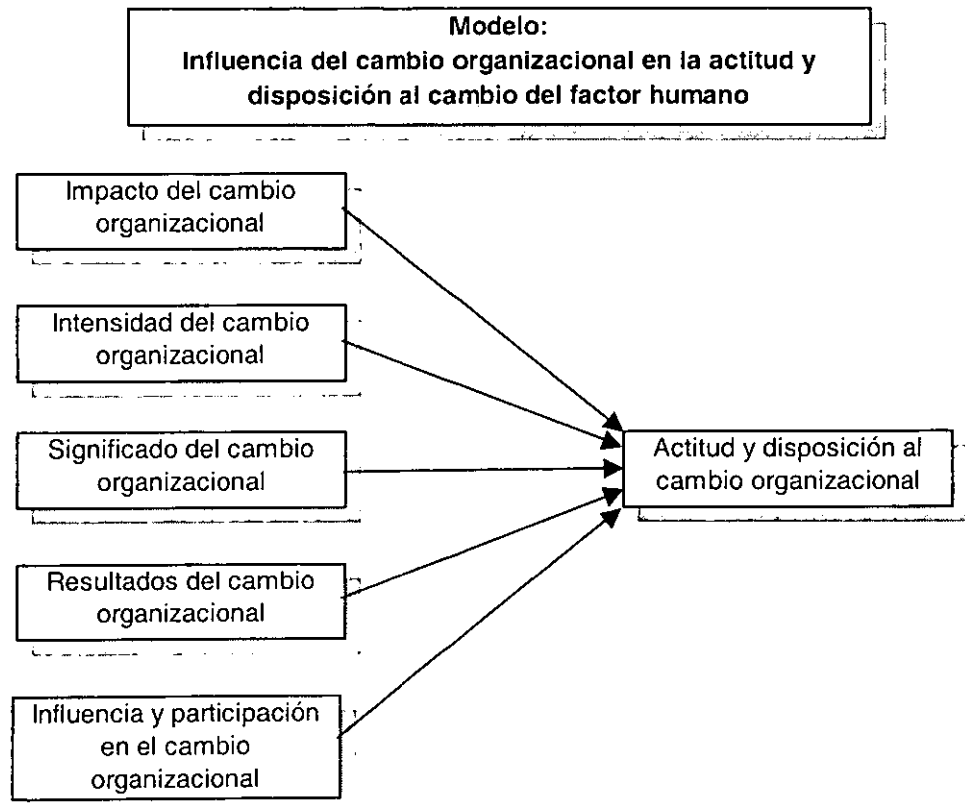


En esta investigación las características del cambio organizacional, de acuerdo con lo que refieren Fiske y Taylor (1984) y Lau y Woodman (1995) se reflejan en un esquema conceptualmente definido. Cabe señalar que en esta investigación se han considerado las características del cambio organizacional que refieren Lau (1990).

Con base en lo expresado por Lau y Woodman (1995) una persona puede tener una actitud u orientación al cambio organizacional, empero a la vez puede tener varias actitudes específicas. Dunham *et. al.* (1989) proponen que las personas manifiestan una actitud y disposición al cambio organizacional con diferente intensidad, esto dependiendo de los aspectos específicos del cambio, de sus expectativas respecto al cambio y el contexto en que los cambios se llevan a cabo.

Lau y Woodman (1995) afirman que la actitud o disposición al cambio organizacional de los miembros de una organización se ve influida, positiva o negativamente, por los diversos aspectos que caracterizan al cambio en sí. Es por ello que en esta investigación se plantea que la actitud y disposición al cambio que tiene el factor humano está influido, tanto positiva como negativamente, por el cambio organizacional que

éste ha experimentado en la empresa. Como se expresó previamente, las características del cambio organizacional consideradas en esta investigación corresponden al esquema estructurado por Lau (1990). El modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación se presenta a continuación.



Bajo este modelo se espera que las características del cambio organizacional, a partir de las percepciones del personal que labora en la empresa "X", S.A. de C.V., estén asociadas positiva o negativamente a la actitud y disposición al cambio que expresen, en su carácter de variables independientes las primeras y la actitud y disposición al cambio organizacional como variable dependiente.

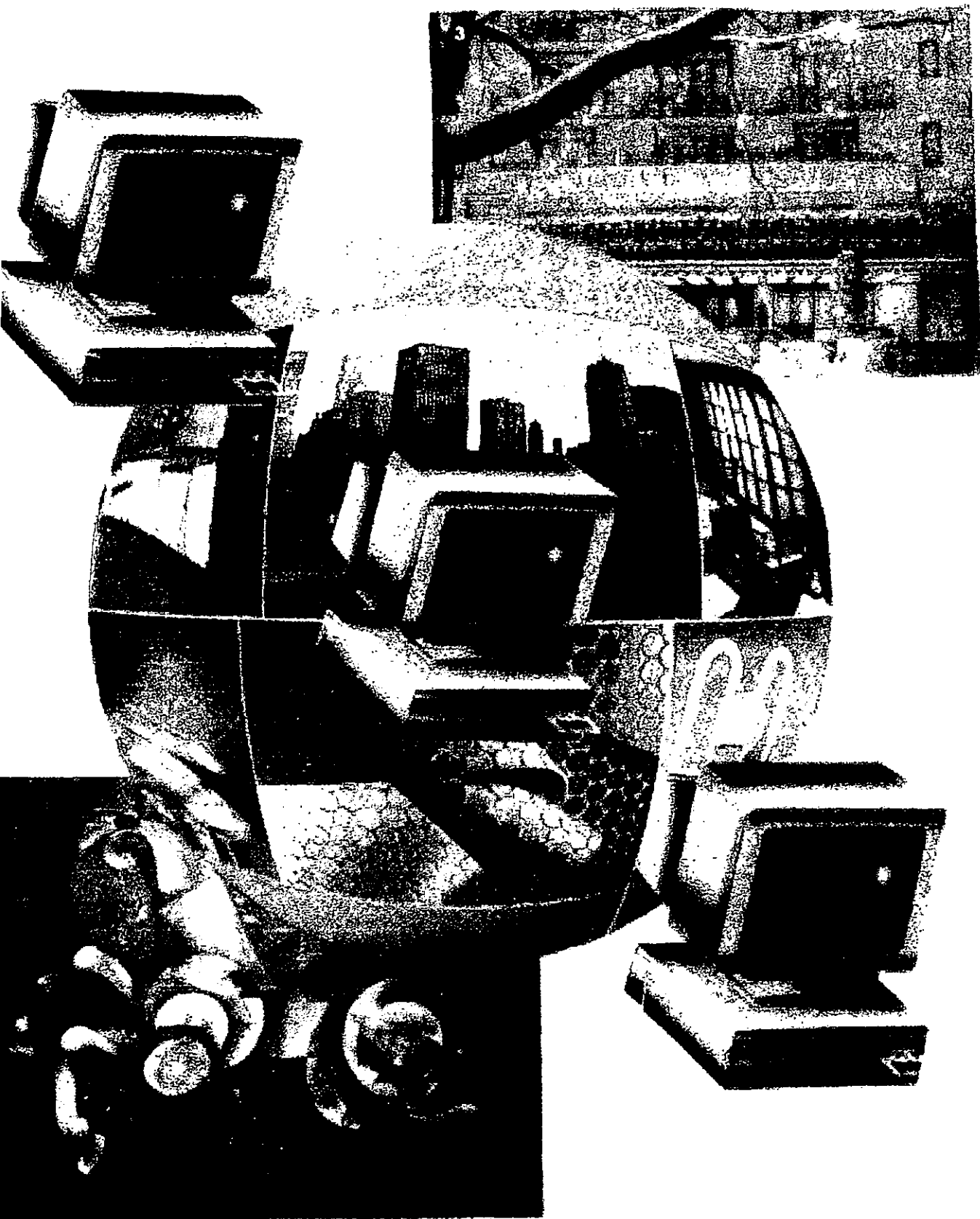
Es de esperarse que la variable de impacto del cambio se asocie de manera positiva o negativa a la actitud y disposición al cambio dependiendo de la influencia que ha tenido el cambio organizacional tanto para la empresa como para el trabajo que realiza, incluso para la forma en que realiza su trabajo. Es probable que para las personas que han tenido que efectuar su trabajo de forma muy diferente, presenten

incluso resistencia al cambio y no tanto una disposición a que los cambios se presenten. Es probable que existan personas adaptables o flexibles a los cambios, por lo que muy probablemente este tipo de personas tengan una actitud y disposición al cambio positiva, no obstante que el cambio organizacional haya tenido un impacto importante en la forma en que realiza su trabajo.

Por lo que se refiere a la variable de intensidad del cambio organizacional y la actitud y disposición al cambio, se esperaría que ambas variables estén asociadas positivamente toda vez que cuando los cambios son más intensos, es decir, provocan un cambio importante en los procesos y las actividades que realizan las personas, la actitud del personal puede verse favorecida sobre todo para dar impulso a los cambios y mejoras que se implanten. Por otro lado no debe descartarse la posibilidad de que estas variables tengan una relación inversa, principalmente cuando los cambios organizacionales repercuten directamente en el trabajo de la persona, fundamentalmente cuando el cambio implantado no ha sido bien dirigido al personal.

El significado del cambio organizacional que corresponde a la percepción de la persona respecto a la importancia y significado que tienen los cambios organizacionales para la empresa, se espera que esté correlacionado positivamente con la actitud y disposición al cambio. Dicha asociación se sustenta en que la actitud y disposición al cambio del personal se verá favorecida, es decir será positiva, cuando las personas perciben que los cambios implantados eran importantes y proporcionan un resultado benéfico y favorable para la empresa. Incluso el personal de la empresa podrá sentirse orgulloso de los logros y avances que se implantan y a la vez se fortalecerá su compromiso con la empresa. De igual forma se esperaría que la variable de resultados del cambio organizacional esté asociada positivamente a la actitud y disposición al cambio que refiere el personal de la empresa.

Finalmente, se espera que la influencia y participación en el cambio organizacional esté asociada positivamente a la actitud y disposición al cambio organizacional fundamentalmente porque cuando la persona se involucra y participa en la implantación del cambio se compromete tanto con los cambios mismos como con la empresa y se forma un vínculo afectivo, lo que puede expresarse como un compromiso afectivo para con la empresa.



*Lo que ignoramos no nos causa problema
lo que conocemos si los puede generar.*

W. Rogers

Capítulo 4

Diseño de la Investigación

En este capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación. Se presentan los objetivos e hipótesis de la investigación, además se especifica de manera concreta la definición de las variables, los instrumentos de medición utilizados y su confiabilidad. Así también se hace referencia a los modelos estadísticos utilizados en la prueba del modelo sometido a prueba y el diseño de muestreo utilizado.

Cabe señalar que esta investigación se realizó un estudio de caso, mismo que se llevó a cabo como lo señala Chung-Ming y Woodman (1995) considerando el análisis de la información y documentación de la empresa “X”, S.A. de C.V.

De acuerdo con Popper (1996) en el estudio de caso la generalización es aplicable a las ciencias sociales, argumentando Popper que no debe suponerse que las uniformidades de un caso específico son

invariablemente válidas para todos los casos o para otros casos, a través del tiempo y el espacio. Esto debido a que tales uniformidades sólo son válidas y sólo aplican a cierto periodo cultural e histórico.

Según refiere Popper (1996), la descripción y estudio de caso no constituye la generación de leyes, sino más bien son afirmaciones históricas singulares cuyo valor práctico reside en que con el estudio de caso es posible analizar eventos *expost-facto* para comprender las causas de los fenómenos y el funcionamiento de ciertos procesos y con base en ellos plantear soluciones y prever posibles problemas futuros. En este sentido, a continuación se hace referencia a la metodología de la investigación realizada en la Empresa “X”, S.A. de C.V.

4.1 Planteamiento del problema.

La empresa a la cual haremos referencia para esta investigación la denominaremos “X”, S.A. de C.V., por considerar que la información que de ésta me fue proporcionada es confidencial.

La empresa “X”, S.A. de C.V. se dedica al control de fauna nociva. Tiene diez años de creación y es una empresa mediana dado que cuenta con 153 personas en su plantilla.

Específicamente, la empresa se dedica a:

CONTROL DE INSECTOS:

- Aspersión residual en banda en interiores.
- Aspersión residual en banda en exteriores.
- Aspersión al detalle en interiores.
- Colocación de cebo cucarachicida al detalle.
- Colocación de cebo hormiguicida.
- Termonebulización en interiores.
- Tratamiento de ultra bajo volumen en drenajes.

CONTROL DE ROEDORES:

- Reacondicionamiento de trampas de goma.
- Colocación de cebos anticoagulantes.
- Aplicación de tabletas fumigantes en madrigueras.
- Colocación de trampas mecánicas en interiores.

Cabe mencionar que la empresa no realiza ningún tipo de planeación para así poder prever las condiciones del mercado; por lo tanto no tiene definida su misión.

El trabajo que realiza el personal de la empresa, las más de las veces, es de tipo rutinario y mecanizado lo que en ocasiones limita la posibilidad de creatividad y desarrollo del factor humano.

Desde su creación a la fecha, la empresa ha experimentado cambios relacionados con el equipo de cómputo, en su estructura organizacional y, recientemente, utiliza tecnología que le permite competir al mismo nivel que el de la competencia. En este sentido, la presente investigación identificó cambios que la empresa ha experimentado desde el inicio de sus operaciones, y cómo éstos han influido en los procesos de trabajo que realiza el factor humano en la empresa, así como su actitud y disposición al cambio organizacional.

En este orden de ideas y considerando que la empresa ha experimentado cambios desde su creación, esta investigación tuvo como objetivo determinar ¿cuál es la actitud y disposición al cambio organizacional que tiene el factor humano de la empresa "X", S.A. de C.V.? Asimismo, en esta investigación se pretendió determinar cuáles características del cambio organizacional están asociadas y dependen de la actitud y disposición al cambio del personal de la empresa.

Esto último, permitió identificar los aspectos que deben caracterizar al cambio organizacional que se emprende en la empresa, con el propósito de que sus directivos, así como los consultores en materia de cambio y desarrollo organizacional, los tomen en cuenta cuando se planea o prevé implantar cambios.

Resulta interesante destacar que la actitud y disposición al cambio del factor humano de una organización debe ser, en todo momento, un aspecto que no debe soslayarse cuando se pretendan efectuar cambios, mejoras o rediseños en una empresa. Es por ello que esta investigación arroja aportaciones interesantes y poco exploradas en torno a la actitud del factor humano cuando está presente el cambio organizacional.

Finalmente, debe destacarse que hoy en día un aspecto que se vuelve cotidiano para las empresas es el cambio organizacional, derivado éste de los avances tecnológicos, de la necesidad de implantar nuevas estrategias para ser competitivos, de las exigencias del mercado, etc. Razón por la cual la planeación y administración del cambio organizacional debe tener como punto central al factor humano, así como su actitud y disposición al cambio. Aspecto que es recomendable que todo directivo tome en cuenta y que se traduzca en acciones estratégicas que permitan ante todo obtener la participación y colaboración del factor humano durante la implantación de cambios organizacionales, más que su resistencia.

4.2 Objetivo General.

Determinar el modelo de las características del cambio organizacional que inciden en la actitud y disposición al cambio del factor humano de la empresa "X", S.A. de C.V.

4.2.1 Objetivos Específicos.

- Determinar la actitud y disposición al cambio organizacional del factor humano de la empresa "X", S. A. De C. V.
- Determinar las características del cambio organizacional que inciden en la actitud y disposición al cambio del factor humano que labora en la empresa.
- Proponer a la empresa un Modelo de Desarrollo Organizacional que tome en cuenta estrategias que favorezcan la actitud y

disposición al cambio organizacional del factor humano de la empresa "X", S.A. de C.V.

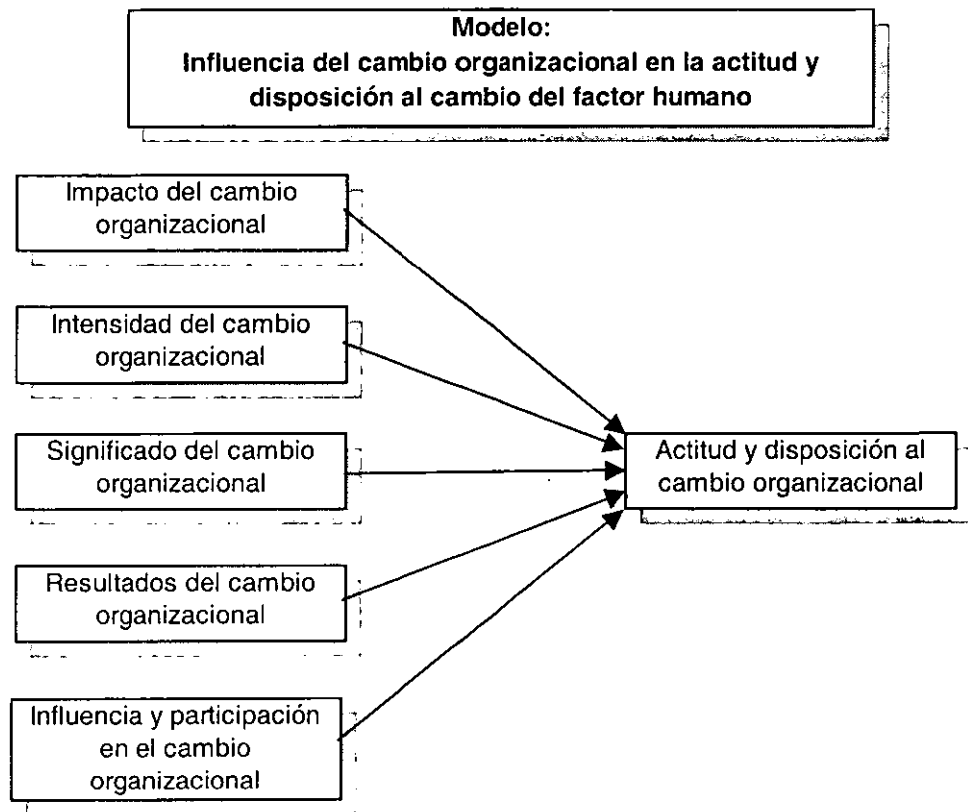
4.3 Hipótesis.

La hipótesis de trabajo sometida a prueba en esta investigación se menciona a continuación. Cabe señalar que dicha hipótesis está señalada de manera más amplia en el capítulo previo, referente al *"Modelo: Influencia del Cambio Organizacional en la Actitud y Disposición al Cambio del Factor Humano"* sometido a prueba en esta investigación, mediante el análisis de trayectorias.

La actitud y disposición al cambio organizacional del factor humano que labora en la empresa "X", S.A. de C.V. se ve influida de manera importante y significativa por el cambio organizacional que sus directivos han implantado, específicamente por las características de dicho cambio organizacional, de acuerdo con las percepciones que ha expresado el personal de la empresa.

Las características del cambio organizacional consideradas en esta investigación se mencionan a continuación. Cabe señalar que para tales fines se tomó en consideración el modelo de características del cambio organizacional que plantea Lau (1990): impacto del cambio, intensidad del cambio, significado del cambio, resultados del cambio, influencia y participación en el cambio organizacional

La hipótesis de trabajo de esta investigación sustenta que las características del cambio organizacional antes referidas influyen, positiva o negativamente, en la actitud y disposición al cambio del factor humano de la empresa. De manera esquemática, el modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación se presenta enseguida.



4.4 Tipo de investigación.

Esta investigación está considerada como no experimental. Además es una investigación ex post ipso que determina relaciones entre variables independientes y dependientes, mediante el análisis de trayectorias, análisis que está basado en un conjunto de ecuaciones estructurales.

4.5 Definición de Variables.

Las variables consideradas en el modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación son las siguientes:

Variable dependiente.

La variable que a continuación se menciona, se ubica en el modelo hipotético sometido a prueba, como variable dependiente, es decir que de esta variable dependen las características del cambio organizacional de acuerdo con las percepciones del personal de la empresa consideradas en esta investigación.

Actitud y disposición al cambio organizacional.

La definición de esta variable se efectuó con base en Lau (1990): Actitud u orientación que tiene la persona hacia los cambios que se llevan a cabo en la empresa.

Variables independientes.

De acuerdo con lo referido en el modelo sometido a prueba en esta investigación, a continuación se presentan las variables independientes implicadas en éste.

Características del cambio organizacional.

Las cinco características fueron definidas con base en el esquema de Lau (1990).

I. Impacto del cambio en la práctica actual: Percepción de la influencia de los cambios organizacionales en el trabajo que realiza el personal de la empresa.

II. Intensidad del cambio: Percepción de la intensidad y significancia del cambio organizacional en la empresa.

III. Significado del cambio: Percepción de la importancia y significado que tiene el cambio organizacional para el desempeño exitoso de la empresa.

IV. Resultados del cambio: Percepción de los resultados y consecuencias del cambio organizacional emprendido en la empresa.

V. Influencia y participación en el cambio organizacional: Percepción de la persona para involucrarse, participar e influir en la implantación y desarrollo del cambio organizacional.

Otras variables.

Adicionalmente, en el instrumento de medición se consideraron las siguientes variables que permiten caracterizar a los respondientes:

- Puesto
- Edad
- Sexo
- Profesión
- Núm. de personas a su cargo

4.6 Instrumentos de medición.

En esta investigación se utilizó el instrumento de Lau (1990) para medir la actitud y disposición al cambio organizacional. Dicho instrumento está integrado por 8 reactivos, mismos que de acuerdo con Lau (1995) han arrojado coeficientes de confiabilidad, en promedio, de .88. Los reactivos que integran dicho instrumento se presentan a continuación. Cabe señalar que se efectuó la traducción al español y se efectuó el cálculo de la confiabilidad de esta variable, resultados de los cuales se hace referencia en el apartado respectivo. Esta variable fue medida en una escala de likert de cinco puntos. El cuestionario integrado se presenta en el anexo núm. 1.

Actitud y Disposición al Cambio Organizacional
1. Pienso que nada es peor como los cambios que se dan en esta empresa.
2. Realizó mi mejor esfuerzo para que los cambios que ocurren en la empresa en que trabajo se lleven a cabo.
3. Me agrada que se den cambios en mi trabajo y en la empresa.
4. En mi opinión todos debemos apoyar los cambios que ocurren en la empresa.
5. Los cambios que ocurren en la empresa deben ser apoyados por todo el personal.
6. Considero que en esta empresa todo el personal apoya los cambios que implanta la dirección.
7. Me intereso en conocer cómo ocurren los cambios en la empresa.
8. El personal en esta empresa debe apoyar los cambios que se llevan a cabo.

Por lo que se refiere al instrumento para medir las características del cambio organizacional. Tal como se refirió previamente, se utilizó el instrumento diseñado por Lau (1995). Dicho instrumento considera varios tipos de percepciones, pensamiento y sentimientos que las personas pueden tener cuando ocurre el cambio organizacional. Este instrumento está diseñado para ser contestado en una escala de likert, se efectuó su traducción al español y se integró al cuestionario que se presenta en el anexo núm. 1. Los reactivos de cada una de las variables consideradas en las características del cambio organizacional son los siguientes.

Características del cambio organizacional de Lau (1990).
I. Impacto del cambio organizacional en la práctica actual:
1. Los cambios que ocurren en la empresa tienen importantes consecuencias para el trabajo que realiza el personal.
2. Los cambios alteran o modifican la forma en que el personal realiza su trabajo en esta empresa.
3. Los cambios alteran, modifican o cambian la forma en que realizo mi

trabajo en la empresa.
II. Intensidad y significancia del cambio organizacional:
1. Me intereso en saber las consecuencias que generan los cambios que se llevan a cabo en esta empresa.
2. Me intereso en conocer las consecuencias que generan los cambios en el trabajo que realizo.
3. Me interesa saber cómo se llevan a cabo los cambios en la empresa.
4. Conozco la influencia que tienen los cambios que ocurren en la empresa, en el trabajo que realizo.
III. Significado del cambio organizacional:
1. En general, los cambios que ocurren son necesarios para el éxito de la empresa.
2. Pienso que los cambios que se han efectuado en la empresa son excelentes.
3. Conozco los cambios que se han llevado en la empresa.
IV. Resultados del cambio organizacional:
1. Me interesan los resultados que los cambios producen en la empresa.
2. Me preocupan las consecuencias que producen los cambios que se llevan a cabo en la empresa.
3. Las consecuencias producidas por los cambios ocurridos en la empresa han sido favorables para el trabajo que realizo.
4. Tengo expectativas de los cambios que ocurren en la empresa.
V. Influencia y participación en el cambio organizacional:
1. Me involucro en los cambios que ocurren en la empresa.
2. Tengo control sobre los procesos de cambio que se dan en la empresa.
3. Me involucro en el proceso de cambio que tienen la empresa.

Adicionalmente se incluyeron reactivos al cuestionario que se entregó a los respondientes, considerando las variables de puesto, edad, sexo y profesión, en su escala respectiva.

4.6.1 Confiabilidad de los instrumentos de medición.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados, se calculó el Alpha de Cronbach para cada variable. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla Núm. XXX. Los valores obtenidos en la confiabilidad de las cinco dimensiones consideradas en las características del cambio organizacionales fueron superiores a .7, por lo cual podemos considerar que dicho instrumento es altamente confiable. Cabe señalar que estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Lau (1990) y Lau y Woodman (1995).

Por lo que se refiere a la confiabilidad de la actitud y disposición al cambio organizacional, se identificó un Alpha de Cronbach de .7818. Por lo que también dicha variable puede considerarse como altamente confiable. Es importante mencionar que dicho coeficiente de confiabilidad fue menor al referido por Lau y Woodman (1995) quien en sus investigaciones ha obtenido un resultado de .88.

Tabla Núm. X. Coeficientes de confiabilidad de las características del cambio organizacional.

Variable	Alpha de Cronbach Estandarizada	P
Impacto del cambio	.7620	.000
Intensidad y significancia del cambio	.8994	.000
Significado del cambio	.7653	.000
Resultados del cambio	.8791	.000
Control del cambio	.7860	.000

4.6.2 Población bajo estudio.

La población bajo estudio considerada en esta investigación está conformada por las 153 personas que laboran en la empresa "X", S.A. de C.V. Para fines de la presente investigación se efectuó un muestreo aleatorio, de acuerdo con lo señalado en el siguiente apartado.

4.6.3 Diseño de muestreo y tamaño de muestra.

Con el propósito de obtener una muestra estadísticamente representativa de la población antes referida se decidió efectuar un diseño de muestreo aleatorio simple, el cual permite seleccionar al azar una muestra de tamaño n de una población N .

Las ventajas de un muestreo aleatorio es que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Sampieri *et. al*, 1995).

El tamaño de muestra se determinó mediante la siguiente fórmula:

Con base en la aplicación de dicha fórmula se obtuvo un tamaño de muestra tamaño $n = 50$. El marco muestral utilizado correspondió a la nómina de la quincena respectiva. Posteriormente, se procedió a efectuar la prueba de bondad de ajuste de la muestra.

La muestra obtenida consistió de 50 personas cuyas características considerando sexo y puesto, con respecto a la población son las siguientes:

Tabla Núm. XXX. Porcentajes de la muestra y la población, de acuerdo con la variable sexo.

Variable: sexo	Población		Muestra	
	N	%	n	%
Femenino	90	59	28	56
Masculino	63	41	22	44
Total	153	100	50	100

Tabla Núm. XXX. Porcentajes de la muestra y la población, de acuerdo con la variable puesto.

Variable: puesto	Población		Muestra	
	N	%	n	%
Nivel directivo	23	15	9	18
Nivel mandos medios	32	21	11	22
Nivel operativo	98	64	30	60
Total	153	100	50	100

Por lo que se refiere a la variable sexo, se identifica que el 56% de la muestra es del sexo femenino y el 44% masculino. En relación con la población se tiene que 59% es del sexo femenino y 41% masculino.

Para verificar la representatividad de la muestra, considerando las variables sexo y puesto, se realizó la prueba de bondad de ajuste mediante el estadístico de prueba Ji-Cuadrado. Para tal efecto las hipótesis nulas y alternas sometidas a prueba fueron las siguientes:

- Ho1: No existe diferencia estadísticamente significativa entre el porcentaje de empleados por sexo, de la muestra y la población bajo estudio.

- Ha1: Si existe diferencia estadísticamente significativa entre el porcentaje de empleados por sexo, de la muestra y la población bajo estudio.
- Ho2: No existe diferencia estadísticamente significativa entre el porcentaje de empleados por puesto, de la muestra y la población bajo estudio.
- Ha2: No existe diferencia estadísticamente significativa entre el porcentaje de empleados por puesto, de la muestra y la población.

Para el caso de la primera hipótesis nula, se obtuvo un valor de Ji-Cuadrado calculado de XXXXX, valor que se ubica por debajo de Ji-Cuadrado a un nivel del 5% de significación estadística ($J^2 = 3.84$), $p = .05$). Resultado a partir del cual se acepta hipótesis nula y se rechaza hipótesis alterna, con lo que se confirma que la muestra es representativa de la población con respecto a la variable sexo.

Por lo que se refiere a la segunda hipótesis nula, se determinó un valor de Ji-Cuadrado calculado de XXXX, valor que se ubicó por debajo del de Ji-Cuadrado a un nivel del 5% de significación estadística ($J^2 = 3.84$), $p = .05$). Con este resultado se acepta hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Confirmando con ello que la muestra obtenida para la presente investigación estadísticamente es representativa, considerando la variable de puesto.

4.6.4 Modelos estadísticos utilizados.

A. Análisis descriptivo de las variables.

Para efectuar el análisis descriptivo de las variables se determinó la media, mediana y moda de cada una de ellas. En el caso de las variables categóricas se determinaron los porcentajes de cada categoría.

De manera previa a la realización del análisis de trayectorias se efectuaron correlaciones bivariadas a fin de identificar las posibles

asociaciones entre las variables dependientes e independientes. Para tal efecto se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

B. Análisis de trayectorias.

Para efectuar la prueba del modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación se utilizó el análisis de trayectorias, también conocido como path análisis, Lisrel¹ o conjunto de ecuaciones estructurales.

Esta herramienta estadística tiene la capacidad de representar constructos no observados en las relaciones entre variables y cuantificar el error de medición en el proceso de estimación del conjunto de ecuaciones estructurales diseñadas. Esta técnica se aplica a un modelo formulado por el investigador, con base en el marco teórico y tiene por objeto el estudio de los efectos de variables consideradas como independientes, en relación con variables dependientes. Su utilidad radica en evaluar una teoría, pero no para generarla, pretende, más bien, validar modelos elaborados por el investigador con base en planteamientos teóricos-conceptuales. Es por ello que el marco teórico juega un papel importante en el diseño de los modelos que contienen las relaciones entre variables.

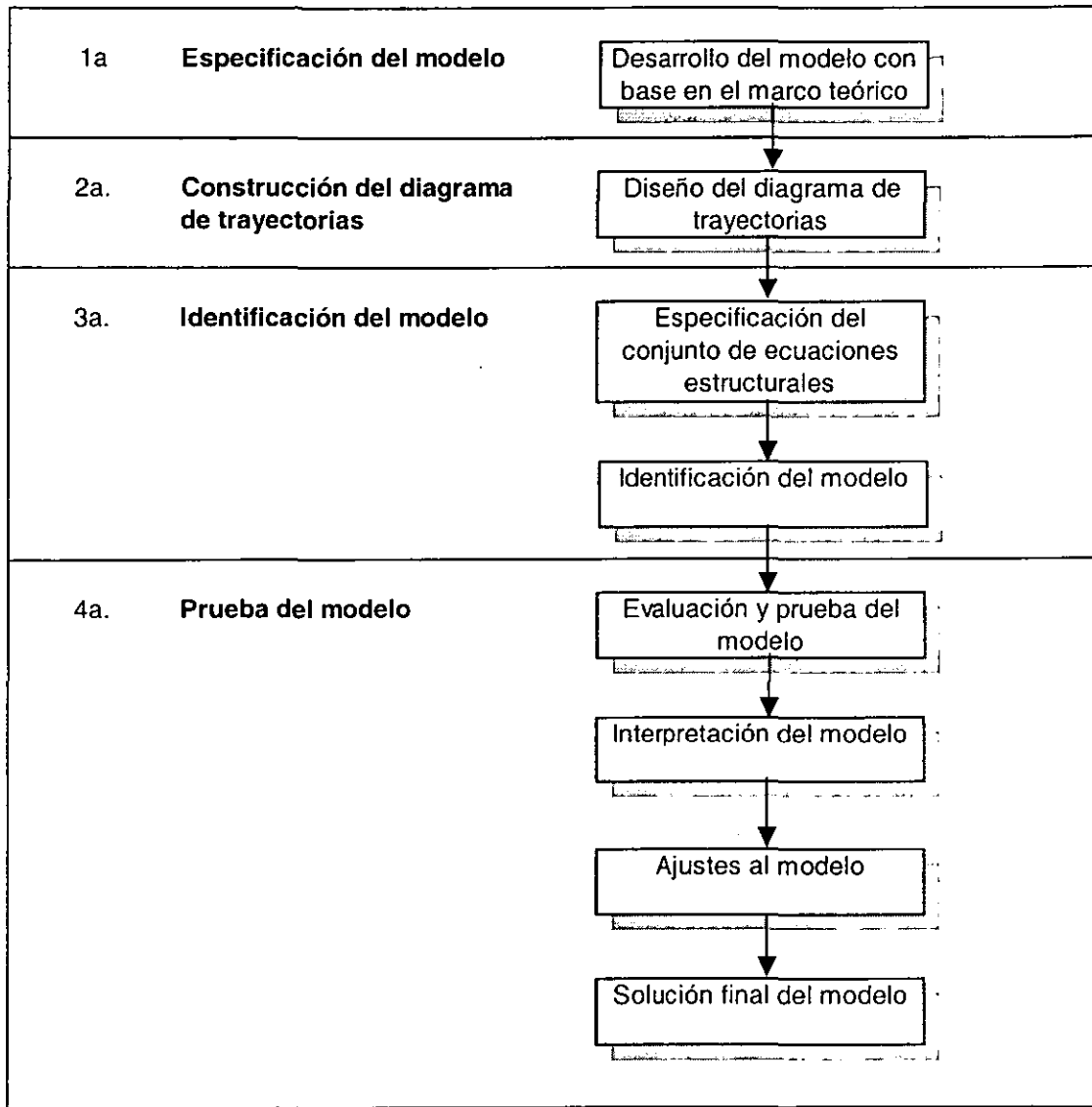
Esta técnica presenta, de acuerdo con Hair *et al* (1995), dos estrategias para su desarrollo. La primera consiste en una estrategia de prueba confirmatoria del modelo y, la segunda, se refiere a la estrategia de comparación de modelos. En la presente investigación se utilizó la primera estrategia.

La estrategia de prueba confirmatoria del modelo consiste en que el investigador especifica solo un modelo basado en la teoría, con sus respectivas ecuaciones estructurales y procede a efectuar su estimación, con lo cual el resultado permitirá probar o disprobar la teoría en que dicho modelo se sustenta.

Las etapas que se siguieron en el análisis de trayectorias se presentan a continuación. Cabe señalar que dicha especificación está basada en lo señalado por Hair *et al* (1995).

¹ Análisis of Linear Structure Relationship.

Etapas del análisis de trayectorias



1. Especificación del modelo.

En esta etapa se utilizó el marco teórico para efectuar la construcción del modelo sometido a prueba. En el modelo se especificaron las variables independientes y la variable dependiente. Así también se especifican las variables observadas y las no observadas. De igual forma se especificó la

asociación esperada entre las variables implicadas en el modelo y el sustento de dicha relación de dependencia.

2. Construcción del diagrama de trayectorias.

Con base en la especificación del modelo, se procedió a efectuar el diagrama de trayectorias en el que se muestran esquemáticamente las variables implicadas en el modelo y las relaciones entre variables. Este diagrama se presenta en el apartado relativo al “Modelo: Influencia del cambio organizacional en la actitud y disposición al cambio del factor humano”. Cabe señalar que este diagrama fue construido en el paquete estadístico Amos, en el cual se especificó además los errores de cada variable (variables latentes), en virtud de que cada variable posee cierto error que es estimado.

3. Identificación del modelo

En esta etapa se calcularon el conjunto de ecuaciones estructurales, mismas que se presentan en el apartado relativo al “Modelo: Influencia del cambio organizacional en la actitud y disposición al cambio del factor humano”.

Los parámetros de las variables latentes se estimaron en un valor de 1.0 de acuerdo con Amos (Arbuckle, 1997), equivalente a un error del .0125%.

4. Prueba del modelo.

En la prueba del modelo se empleó el criterio de adicionar todas las restricciones al modelo, a fin de saturarlo, posteriormente se efectuó un primer análisis exploratorio que permitió identificar los coeficientes de correlación múltiple entre las variables. Se eliminaron aquellas correlaciones estandarizadas múltiples menores a 0.1.

Posteriormente, se efectuaron diversas pruebas al modelo. Se eliminaron las variables independientes que no mostraron asociación con la variable

dependiente, así como aquellas cuyos coeficientes fueron menores a 0.1. Después de este paso se obtuvo la prueba final del modelo.

Una vez que se obtuvo la solución final al modelo, se utilizaron un conjunto de medidas e índices a fin de evaluar el modelo en los aspectos de ajuste, ajuste incremental y ajuste parsimonioso. Se efectuó un análisis comparativo de estos indicadores entre la solución final del modelo y el modelo saturado.

Las medidas e índices respecto a la bondad de ajuste del modelo, así como índices de ajuste incremental y ajuste parsimonioso se presentan a continuación en la Tabla Núm. XXX.

Tabla Núm. Medidas e índices utilizadas en la prueba del modelo.

Medidas o Índices	Valores
Medidas de Ajuste	
Raíz Cuadrada Media Residual (RMSR)	Se aproxima a cero cuando los datos se ajustan al modelo
Error de la Raíz Cuadrada (RMSEA)	Es un valor cercano a cero cuando los datos de la muestra se ajustan al modelo.

Índice de Bondad de Ajuste (GFI)	Medida de variabilidad explicada por el modelo, es un índice que puede oscilar de cero a uno, se aproxima a uno en la medida en que existe un mayor ajuste de los datos de la muestra al modelo.
Medidas de Ajuste Incremental	
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	Es una medida de ajuste progresivo, puede tomar valores entre cero y uno, el valor cercano a uno indica un mayor ajuste de los datos de la muestra al modelo.
Índice de Ajuste Normado (NFI)	Es una medida que fluctúa de cero a uno. Cero indica que no existe ajuste de los datos de la muestra al modelo. Uno indica un ajuste perfecto de los datos de la muestra al modelo.
Índice Ajustado (AGFI)	Varía entre cero y uno. El valor de uno indica el ajuste perfecto de los datos de la muestra al modelo.
Índices de Ajuste Parsimonioso	
Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso (PGFI)	Tiene valores entre cero y uno, un valor cercano a uno indica un ajuste parsimonioso.
Índice de Ajuste Parsimonioso Normado (PNFI)	Los valores más altos de este índice, indican mejor ajuste de los datos al modelo.
Akaike Information Criterion (AIC)	Los valores cercanos a cero indican mayor ajuste de los datos de la muestra al modelo y mayor parsimonia de los resultados de la prueba del modelo.

Con base en los resultados obtenidos se procedió a la interpretación de los resultados, tomando como base el marco teórico-conceptual inicialmente considerado en la especificación del modelo.

4.7 Aplicación de los instrumentos de medición.

La aplicación de los instrumentos de medición se efectuó a la muestra seleccionada al azar utilizando los números aleatorios y la nómina de la quincena respectiva.

La sustentante efectuó una visita a la empresa y dialogo previamente con el personal, se le solicitó llenar el cuestionario. En la empresa se ubicó un área específica para que los respondientes contestaran el cuestionario sin interferencias de ruido o actividades de su trabajo. El cuestionario se contestaba en un promedio de tiempo de 15 minutos. Las dudas de los respondientes fueron atendidas directamente por la sustentante.

Una vez que las personas contestaron el cuestionario, la sustentante revisó los cuestionarios a fin de que no faltasen datos por contestar.

4.8 Captura y procesamiento de la información.

Una vez que los instrumentos de medición se aplicaron, se procedió a su revisión, principalmente para verificar que las preguntas fueran contestadas.

Posteriormente se efectuó la captura de los datos recabados mediante el empleo del paquete estadístico SPSS for Windows, versión 10.01 (Octubre, 1999). En la prueba del modelo hipotético sometido a prueba mediante al análisis de trayectorias se utilizó el paquete estadístico Amos de SmallWaters Corporation, versión 3.6 (1997).



*La batalla de la vida no siempre la gana el
hombre más fuerte, o el más ligero, porque
tarde o temprano el hombre que gana es
aquel que cree poder hacerlo.*

Rudyard Kipling.

Capítulo 5

Estudio De Caso

El estudio de caso es un recurso tradicionalmente utilizado; buena parte de las investigaciones empíricas tienen como objetivo aportar elementos de reflexión, hacer cuestionamientos y/o buscar nuevas interrogantes para enriquecer la construcción teórica. Esto es debido a que los resultados obtenidos difícilmente pueden derivar en generalizaciones o pruebas suficientes que validen posiciones teóricas; sobre todo en el caso de la Teoría de las Organizaciones.

Por lo anterior la presente investigación se llevó a cabo como un estudio de caso en la empresa de control de fauna nociva a la cuál denominamos "X", S.A. de C.V. por considerar esta información confidencial, en donde se tomará en cuenta, antecedentes, misión, objetivos a corto y a largo plazo, manuales y reglamentos, estructura organizacional y principales cambios que ésta ha experimentado.

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA "X", S. A. DE C.V.

La empresa "X", S. A. de C.V. es una empresa mexicana fundada el 16 de junio de 1988 con la aportación de capital social de dos socios con los montos siguientes :

Ernesto Huerta Villanueva	\$25,000.00
Mario Pineda Vergara	\$25,000.00

Fue en enero de 1989 cuando la empresa realizó su primera factura. El 14 de junio de 1990 los socios hicieron aportaciones de capital social de \$25,000.00 cada uno, ascendiendo el capital social de la empresa a \$100,000.00.

La organización se encuentra ubicada en la calle de América #1474 en la colonia Prensa Nacional del municipio de Tlalnepantla en el Estado de México.

El giro de la empresa se divide en :

- Prestación de servicio de control de fauna nociva, agrícola y urbana.
- Realización de estudios, proyectos, programas de capacitación y asesoría en materia ecológica y manejo de recursos naturales y de proyectos productivos.
- Realización de toda clase de análisis, monitoreo, tratamientos, estudios, diseños y proyectos relacionados con la contaminación

del medio ambiente y los métodos y procesos adecuados para prevenirla y combatirla.

Cabe mencionar que todas estas actividades están enfocadas especialmente al área industrial.

La empresa inicialmente contó únicamente con la colaboración de los dos socios para realizar todas las actividades de ésta. Actualmente tiene cuarenta personas contratadas y 18 eventuales ; además de la colaboración en la realización de las funciones de la organización de los dos socios.

Esta empresa abarca una parte importante del mercado local y en una menor proporción el mercado nacional (Estado de Morelos, Puebla, y Jalisco). Actualmente la empresa cuenta con 32 clientes de los cuales cuenta con empresas líderes en el mercado como son : Sabritas, S.A. de C.V., Procter & Gamble, S.A. de C.V., Pepsico, S.A. de C.V., Alegro, S.A. de C.V., entre otras.

Tomando en cuenta todos los aspectos antes mencionados podemos clasificar a la empresa "X", S.A. de C.V. como una pequeña empresa de servicios de control de fauna nociva.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, aunque los socios comentan que las líneas de autoridad y de responsabilidad están bien definidas ; debido a lo anterior no cuentan con un organigrama establecido y por lo tanto los canales de comunicación no son eficientes aún y cuando se realizan juntas semanales entre los puestos clave de la organización.

En la actualidad la empresa puede satisfacer la demanda del servicio de máximo dos empresas medianas ; ya que no está preparada en todos los aspectos que se requieren para satisfacer una mayor demanda del servicio. Por tal motivo no utiliza ningún medio de publicidad para ofrecer su servicio y sólo obtiene clientes por medio de recomendación de las empresas a las que provee.

La organización cuenta con los siguientes puestos :

PERSONAS	PUESTO
1	Dirección técnica de control de fauna nociva
6	Lideres de proyecto (fauna nociva)
38	Técnicos de servicio
1	Dirección técnica encargada de medio ambiente
5	Lideres de proyecto (medio ambiente)
1	Secretaria
1	Contador
1	Encargado de ventas
1	Encargado de compras
3	Eléctricos

En la República Mexicana existen alrededor de cincuenta empresas bien establecidas que forman parte de la competencia de esta organización; de las cuales cinco son las más grandes en cuanto a tamaño en todo el mercado.

La empresa "X", S.A. de C.V. considera como una ventaja competitiva el nivel de capacitación de su gente de campo, ya que la empresa la capacita durante tres meses con el propósito de conocer perfectamente cómo desarrollar sus actividades; exigiéndoles no tener experiencia relacionada con el control de fauna nociva, ya que la

empresa considera que de este modo no vienen "maleados". A las personas de campo se les exige escolaridad de ingeniería biológica sean pasantes o titulados ; por lo que las personas están altamente capacitadas en el conocimiento y dominio de su trabajo lo cual es una muy buena carta de presentación de la compañía y de confianza y seguridad para sus clientes.

La empresa cuenta con precios accesibles ; éstos se ubican en el promedio de los de la competencia.

Se dice que del total de los trabajos que realiza la empresa existen clientes insatisfechos del servicio en un tres por ciento.

*** PRESTACIONES:**

- Seguro Social (IMSS)
- Vacaciones de acuerdo a la Ley
- Afores
- Participación en las utilidades
- Aguinaldo
- Fondo de ahorro.

PÚBLICO CON EL QUE TIENE RELACIÓN:

- Personal
- Proveedores
- Clientes
- Distribuidores
- Comunidad (zona industrial)
- Relaciones exteriores en Estados Unidos de Norteamérica
- Gobierno: SHCP, SECOFI, SEMARNARP, Secretaría de Salud, Tesorería, Protección Civil, etc.

- Asociaciones: Cámara Nacional de Comercio y similares, Asociación de Industrias de la Zona de Tlalnepantla.
- Instituciones de crédito: Bancomer, Banamex, etc.

EQUIPO DE TRANSPORTE:

- 3 camiones thorton Dina, 13 toneladas de capacidad.
- 2 camionetas GM, de 3.5 toneladas.
- 4 montacargas
- 2 automóviles VW Sedán
- 1 Shadow Chrysler 2 puertas
- 1 Chevy Básico
- 4 automóviles ejecutivos
- 1 motocicleta

GENERALES:

Cuando los camiones de la empresa se encuentran ocupados, es decir, en el proceso de servicio con el cliente; se procederá a la contratación de los servicios de empresas transportistas, para brindar el servicio a nuestros clientes.

De igual forma, al excederse la llegada de material objeto de la organización, se rentan los montacargas que sean necesarios. Así mismo cuando se llega a descomponer algún montacargas se procede a la renta.

5.2 MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA "X", S. A. DE C.V.

La misión de la empresa es ofrecer la mejor opción de control de fauna nociva al mercado mexicano siguiendo los estándares nacionales e internacionales de calidad y seguridad, procurando eliminar las afectaciones socioeconómicas a los procesos y bienes de sus clientes.

Para poder llevar a cabo la misión citada la empresa se ha fijado el objetivo de implementar el sistema de calidad documentando todos los procesos que se llevan a cabo en un manual de calidad de servicio; implementando los elementos de buenas prácticas de manufactura que deberán cumplir con cada uno de sus clientes de acuerdo con las normas de ISO- 9000.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

La organización como cualquier otra entidad persigue objetivos que pretende alcanzar los cuales son :

- φ Ser una empresa cada día más rentable.
- φ Ser una empresa cada día más competitiva.
- φ Contar con una mejor imagen cada día.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- φ A largo plazo (de tres años en adelante). Constituirse como empresa líder en el mercado del control ecológico industrial; ofreciendo programas integrales de manejo del medio ambiente

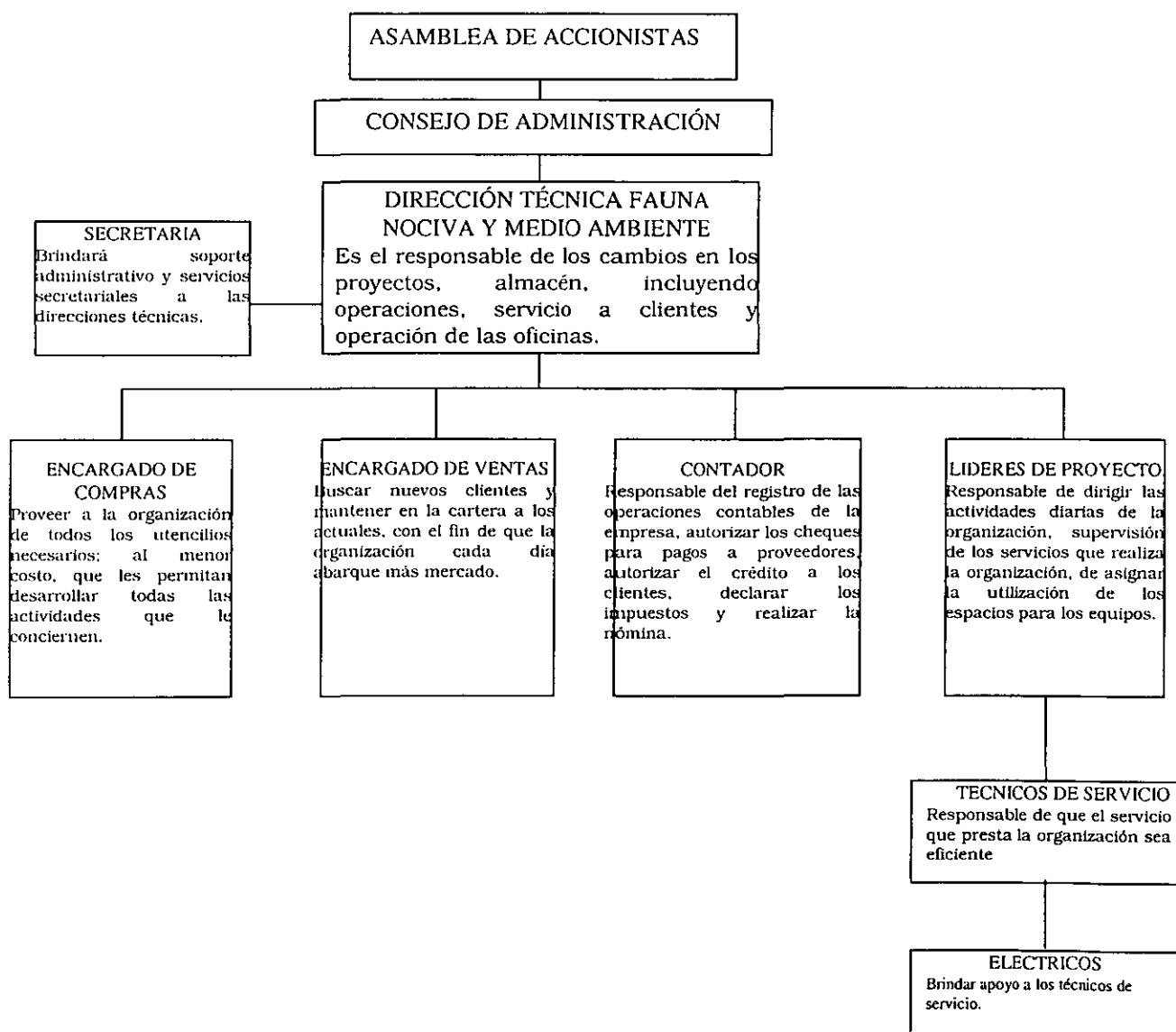
participando en forma activa en el desarrollo de la protección ambiental del país y manteniendo una organización productiva, eficaz y eficiente.

Estos objetivos carecen de circulación entre los integrantes de la empresa, ya que debido a que no están plasmados en ningún documento existe el desconocimiento de los mismos.

Aunque no se contemple en los objetivos el cambio específicamente los socios solamente han escuchado hablar del Cambio Organizacional, pero no lo conocen a fondo ; sin embargo, ellos y toda la organización muestran demasiado interés por lograr un cambio en la organización que traiga resultados positivos como lo es la mejora de la calidad en el servicio que ofrecen para así poder cumplir sus objetivos y sobretodo sobrevivir y permanecer en el mercado.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa "X", S.A. de C.V. de acuerdo con las entrevistas realizadas se puede observar que cuenta con puestos, líneas de autoridad y cargas de trabajo bien definidos y con base en lo obtenido cuenta con la siguiente estructura organizacional:



5.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS Y REGLAMENTOS

Dentro del rubro de los manuales cabe mencionarse que la empresa cuenta con un manual de bienvenida, de políticas y procedimientos, y de organización.

De la consulta que se realizó a éstos documentos se obtuvo lo siguiente:

La empresa cuenta con su manual de bienvenida y políticas bien definidos; en cuanto al de procedimientos la empresa solo tiene definidos el procedimiento de mantenimiento y conservación de las instalaciones , el de limpieza de las mismas y el de revisión y mantenimiento de equipos de seguridad.

Por lo que se refiere al manual de organización la empresa cuenta con las descripciones de los siguientes puestos: dirección técnica, contador, secretaria, líder de proyecto, encargado de compras y encargado de ventas

La empresa cuenta con los siguientes manuales y reglamentos:

- ☞ Manual de bienvenida.
- ☞ Manual de políticas
- ☞ Manual de procedimiento de conservación de las instalaciones.
- ☞ Manual de procedimiento de limpieza de las instalaciones
- ☞ Manual de procedimiento de revisión y mantenimiento de equipos de seguridad.
- ☞ Manual de organización.
- ☞ Reglamento interior de trabajo.

MANUAL DE BIENVENIDA

CARTA DE LA ASSEMBLEA DE ACCIONISTAS

Te doy la más cordial y cálida bienvenida a nuestra empresa, deseándote que encuentres con nosotros los medios necesarios para tu desarrollo profesional. A la vez, te reitero que, a partir de este, eres considerado uno de nuestros colaboradores.

Es importante que siempre tengas presente nuestra misión y que la uses como una guía en el desempeño de tu trabajo, por lo tanto, a continuación me permito dártela a conocer: “ La misión de la empresa es ofrecer la mejor opción de control de fauna nociva al mercado mexicano siguiendo los estándares nacionales e internacionales de calidad y seguridad, procurando eliminar las afectaciones socioeconómicas a los procesos y bienes de sus clientes”.

La empresa ha tenido éxito gracias al compromiso contraído por todos nuestros colaboradores con la misión y valores de la empresa, y porque brinda, en todo momento, calidad y servicio a nuestros clientes. Estos aspectos tienen mucha importancia para nosotros pues consideramos que son la base para una empresa sólida, y las acciones que emprendamos deberán estar orientadas a cubrir todas las necesidades del cliente. Ese es nuestro principal objetivo.

Así mismo, el liderazgo que tenemos en el ramo del control de la fauna nociva la conservamos gracias al hecho de que los resultados obtenidos de nuestros colaboradores siempre han rebasado los objetivos de trabajo que se les plantearon en un principio. Y esto, a su vez, es debido al entusiasmo y al compromiso invertido diariamente.

Para la empresa su personal es lo más importante, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa, por ello, se preocupa por

generar excelentes relaciones entre todos y fomentar un ambiente donde prevalezca el respeto y la cordialidad. Por ejemplo, tenemos el compromiso de mantener nuestra política de puertas abiertas, donde la comunicación es abierta y clara a todos los niveles para favorecer un ambiente de constante comunicación y confianza entre todo el personal. A nivel internacional, nuestra filosofía es dar a nuestros colaboradores las mejores oportunidades para desempeñar su trabajo y crecer personal y profesionalmente.

Desde ahora tú eres parte del equipo de la empresa y estamos seguros de que tu estancia en nuestra organización será duradera y fructífera.

A continuación te presentamos un manual que fue elaborado con el propósito de ayudar a los nuevos colaboradores de la empresa a familiarizarse con la compañía, con su misión, valores, y condiciones de trabajo. Espero que te sea útil y que te ayude a resolver las dudas que seguramente debes tener en estos momentos. Si algo no te queda claro, dirígete a cualquiera de tus compañeros de trabajo o con tu jefe superior inmediato.

Cordialmente

La Asamblea de Accionistas

VALORES DE LA EMPRESA

1. El cliente es primero. De este valor depende la calidad de los servicios que prestamos a nuestros clientes. Los requerimientos y las necesidades de ellos merecerán siempre la mayor atención.
2. Rendimiento Superior. Si queremos conservar el liderazgo de nuestro mercado, debemos garantizar que nuestro rendimiento satisfaga y, de ser posible, rebase continuamente las necesidades del clientes.
3. Flexibilidad Administrativa. Frente a las demandas del cliente debemos ser flexibles y responder de inmediato.
4. Nuestra gente es nuestro mejor recurso. La calidad y los altos niveles de servicio se logran con la ayuda de todos los colaboradores. Hemos logrado el éxito de nuestra empresa debido al compromiso de cada uno de nosotros para con los clientes. Estamos empeñados, mediante una política de comunicación abierta y clara, a proporcionar el mayor grado posible de satisfacción en el trabajo y en las expectativas de promoción.
5. Responsabilidad social. La empresa proporciona trabajo a muchas personas, buscando con ello, poner nuestro "granito de arena" para mejorar la situación económica por la que atraviesa el país. Así mismo, aceptamos la responsabilidad moral y social para con nuestra comunidad y tratamos de ser aceptados en la misma al involucrarnos con ella mediante la comunicación, la accesibilidad y el respeto a nuestros iguales, nuestros subordinados y nuestro superiores. Recordemos que el respeto debe ser ganado, no ofrecido.

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

En nuestra empresa todos los empleados son capacitados en áreas de servicio a clientes y calidad en el servicio; pues tenemos como objetivo la constante búsqueda de la excelencia. Este esfuerzo tiene como objetivo la prestación óptima de servicios y la satisfacción de nuestros clientes y nuestros colaboradores.

La continua búsqueda de la excelencia para la empresa consiste en siete puntos integrados en el manejo diario de los negocios de nuestra firma:

1. Relaciones con el cliente. Crear relaciones que nos permitan mejorar nuestro rendimiento mediante el trato amable y el intercambio de información con nuestros clientes.
2. Relaciones con los colaboradores. En la empresa "X", S.A. de C.V. existe la igualdad de oportunidad laboral, donde todos tienen las mismas oportunidades para ingresar a trabajar en ésta compañía, sin importar sexo, raza, religión, condición social o económica, etc.
3. Capacitación. Asegurar que todos los colaboradores estén capacitados en todos los aspectos de su trabajo, con el fin de ayudarles a realizar sus funciones con éxito.
4. Comunicación. Verificar que cada colaborador entienda claramente lo que debe hacer para proporcionar calidad en el servicio y satisfacción al cliente.
5. Medición del desempeño. Evaluar continuamente nuestro desempeño en relación con lo que espera el cliente (incluyendo clientes internos) y efectuar las mejoras necesarias para poder brindar el servicio que se requiere.

6. Administración de procesos. Administrar nuestros distintos procesos de trabajo con la mayor eficiencia mediante la participación de los colaboradores y la interacción entre departamentos y operaciones.
7. El equipo de la empresa. Ofrecer a todos los colaboradores la oportunidad de participar en la búsqueda de la excelencia y de contribuir a la prestación de sus servicios altamente satisfactorios para el cliente.

La búsqueda de la excelencia continuará manteniéndonos por encima de nuestros competidores y en una posición preferente como prestadores de servicios, ya que la excelencia es un proceso permanente en que, una vez alcanzados ciertos objetivos, nos encontraremos con otros diferentes por cubrir. Estos son los retos que nos conducirán por el arduo camino de la excelencia.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El objetivo del reclutamiento de personal es cubrir oportuna y eficientemente las requisiciones de personal, por reemplazo o para puestos nuevos, ya sea permanentes o temporales en todos los niveles, que sean tramitadas por las diferentes áreas de la empresa y estén debidamente autorizadas.

A sí mismo desarrollar todas las técnicas adecuadas para captar e identificar recursos humanos que puedan ser aprovechados en los planes de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Los líderes de proyecto son los responsables del reclutamiento de personal y para esto deberán mantener una cartera actualizada y eficiente de candidatos que cubran el perfil del personal de la empresa para las diferentes posiciones de trabajo.

Es política de la empresa establecer un registro específico y amplio de fuentes de reclutamiento y recurrir a aquellas mas eficientes para los fines de operación de la empresa. Para cubrir una vacante deberá recurrirse en primera instancia al reclutamiento interno, difundido entre el personal, pro los medios establecidos y autorizados, los datos del puesto vacante. Siempre y cuando la confidencialidad de alguna búsqueda, no afecte los intereses de la empresa o de sus colaboradores.

Las solicitudes o propuestas internas deberán ser atendidas y tomadas todas en cuenta por el líder de proyectos y serán respondidas tan pronto sea posible por el área interesada en cubrir la vacante.

Toda búsqueda de personal deberá estar amparada por el formato de requisición de personal debidamente llenado y autorizado. Las requisiciones de personal para puestos de nueva creación deberán ser invariablemente autorizadas por las Direcciones Técnicas.

POLÍTICA DE IGUALDAD EN OPORTUNIDAD DE EMPLEO.

Es política de la empresa el no discriminar a ningún colaborador o solicitante de empleo por motivos de raza, sexo, color, nacionalidad, religión, credo, edad, estado civil, preferencia sexual, ciudadanía o calidad migratoria autorizada. La empresa "X", S.A. de C.V. seguirá aplicando su política de contratación y promoción de la mejor gente que pueda encontrar. Seleccionándola por sus habilidades para desempeñar el puesto por el cual se inició la búsqueda y rechazando, por lo tanto, todas las barreras artificiales o actitudes discriminatorias relacionadas con la contratación y el empleo de personal.

Esta política aplica a todas las áreas y actividades de la organización que tengan que ver con la administración de personal, incluyendo en vía enunciativa pero no limitativa, la promoción, asignación de puestos, oportunidades de capacitación y desarrollo, salarios,

prestaciones, ascensos, despidos y terminaciones, normas y disciplina.

POLÍTICA DE EMPLEO A FAMILIARES.

A los familiares de los empleados en activo, no les será concedida ninguna preferencia para obtener o retener un empleo salvo que medien circunstancias especiales que pudiesen representar un conflicto, o que pudiesen provocar alteración del ambiente laboral de la empresa. Esta no promueve decisiones basadas en influencias o favoritismos reales o aparentes.

Cuando se presente la posibilidad de contratar un familiar, se deberán observar las siguientes reglas:

- a) Los empleados-familiares, no podrán ser ubicados en las áreas donde coincidan entre sí.
- b) Si la relación familiar fuere establecida después de la contratación y se dieran circunstancias como las de arriba mencionadas, los colaboradores involucrados deberán decidir quien de ellos (en un lapso no mayor de 30 días), será transferido a un área distinta.
- c) Los familiares considerados para los fines de esta política son: cónyuges, padres, hermanos, hijos, abuelos y nietos.
- d) Esta política también es aplicable para familiares con un parentesco más lejano a los arriba mencionados, cuando por esa relación o parentesco, se pueden ver afectados los intereses de la empresa.

- e) Las excepciones a esta política serán autorizadas única e invariablemente por las Direcciones Técnicas.

POLÍTICA DE DIFUSIÓN DE PUESTOS VACANTES.

La empresa considera que su mejor fuente de reclutamiento para puestos vacantes es el mismo personal interno. Las oportunidades de promoción por puestos vacantes deben ser ofrecidas en primer lugar y antes que a nadie, a los empleados que ya trabajen para la empresa.

Para dar a conocer las vacantes que se generen y cuando las circunstancias de confidencialidad lo permitan, se colocarán en los tableros de avisos internos, los formatos especiales que contienen los datos de identificación de la vacante y los requisitos para ocuparla y controlará tiempos y espacios para que el aviso, difundiendo esa vacante, permanezca cuando menos tres días.

Recibirá las solicitudes y/o curriculum vitae del candidato(s) e iniciará con éstos el proceso de preselección previsto en estas políticas. Será responsabilidad del líder de proyecto, establecer el contacto y las comunicaciones necesarias entre sí, para darle oportunidad a los colaboradores que tengan interés en participar en estos procesos de reclutamiento.

Esta responsabilidad abierta, no implica para la empresa ningún compromiso ni responsabilidad para cubrir los gastos que se pudieran derivar del traslado del colaborador y/o su familia de una plaza a otra.

POLÍTICA DE SOLICITUDES DE EMPLEO.

La empresa confía en la exactitud de la información proporcionada en la solicitud de empleo, así como la exactitud de los demás datos que el candidato presenta durante el proceso de reclutamiento selección y contratación. Cualquier declaración inexacta, falsedad u omisión en cualquier parte de dicha información, dará como resultado que el solicitante quede excluido inmediatamente de cualquier posibilidad de ser contratado por la empresa y si ya se hubiere contratado, se aplicará la rescisión del contrato, sin responsabilidad para la empresa, conforme a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

El objetivo de la selección de personal es realizar un proceso sistemático entre los aspirantes a emplearse en la empresa, para asegurar a ésta, el ingreso de los recursos humanos idóneos que, satisfagan sus requerimientos actuales y que tengan el potencial necesario para que, al desarrollarse, garanticen el logro de los planes estratégicos y de negocio de la empresa.

Los procedimientos y sistemas de selección siempre estarán sustentados en métodos y técnicas adecuados a la especialidad de que se trata. Los resultados de las pruebas de selección se considerará en todos los casos absolutamente confidenciales por lo que su manejo y registro deberán realizarse de tal forma que siempre garantice a la empresa y a los candidatos, su efectividad y confiabilidad.

El sistema de selección que forma parte del proceso de integración de los colaboradores de la empresa , se aplicará sin excepción a todos los candidatos a ocupar un puesto vacante dentro de la empresa. Los requisitos de aceptación de datos, se establecerán previos a los aplicación de pruebas, entrevistas y técnicas de selección. Dichos

requisitos estarán configurados con las descripciones y especificaciones de cada puesto.

Los puestos de mayor jerarquía exigirán siempre que, los candidatos se ajusten con mayor precisión a los requisitos establecidos. Los criterios de selección en estos casos deberán ser lo más rigurosos y estrictos. Si por los criterios de selección un candidato es rechazado, éste no podrá ser contratado bajo ninguna circunstancia en el puesto para el que fue evaluado. Si se abriera otra posibilidad diferente en la empresa, el candidato deberá re-valorarse, conforme a los criterios de selección de esta otra posibilidad, nuevamente.

Los criterios de evaluación, de aceptación, así como, los sistemas de selección y pruebas estarán expresamente autorizados por la dirección técnica, por lo tanto, ésta es la única que los puede modificar , cambiar o en su caso eliminar.

POLÍTICA DE EXÁMENES BÁSICOS Y TÉCNICOS.

El examen básico consiste en una prueba de matemáticas que tiene como propósito conocer el nivel de conocimientos que el candidato tiene de matemáticas básicas pues, en su trabajo diario especialmente en bodegas, las tendrá que aplicar constantemente.

El examen técnico tendrá por objetivo, determinar la idoneidad del candidato para incorporarse de manera inmediata a desempeñar una función; si requiere una capacitación previa general o específica en tiempo y forma o si no cuenta con ninguna de las habilidades establecidas en la descripción del puesto.

Los exámenes de aptitudes, siguiendo la política de igualdad de oportunidades para el empleo, serán exactamente iguales para todos los candidatos que soliciten ingresar simultáneamente a un puesto a la empresa.

Los candidatos no podrán rehusarse a presentar un examen de aptitud, se descartará de manera automática la candidatura del solicitante que manifestara su interés en no presentarlo. A efecto de asegurar la calidad del examen y evitar de cualquier forma de rechazo, la empresa no podrá utilizar en ningún caso, materiales que pudiesen considerarse atentatorios a los derechos y a la seguridad física de las personas.

MANUAL DE POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA "X", S.A. de C.V.

1. El horario de entrada de la jornada laboral será a la 8:00 a.m., teniendo como tolerancia máxima de retraso 15 minutos.
2. La hora de salida será a las 5:30 p.m.
3. Cuando el personal acumule tres retardos en un mes, éste se hará acreedor a una falta, descontándosele como tal.
4. Cuando el personal tenga un total de tres faltas en un mes, se hará acreedor a una suspensión sin goce de sueldo.
5. La hora de comida será de 2:00 p.m. a 3:00 p.m.
6. En el horario asignado de comida, nadie podrá ser interrumpido.
7. El pago de sueldos se realizarán los días 10 y 25 de cada mes.
8. En el caso de personas externas que visiten las instalaciones, deberán presentar forzosamente una identificación, especificando cuál es su asunto y con qué persona se dirigirán.

9. Se aplicarán cuestionarios al personal cada mes para poder detectar sus necesidades y por consecuencia mejorar su productividad y eficiencia.
10. Se realizarán inventarios trimestrales, en los cuales es obligación la participación de los integrantes de la empresa en el horario y día que se les indique.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE LAS INSTALACIONES

1 - Objetivo.

Establecer los pasos a seguir para llevar a cabo los trabajos de mantenimiento y conservación de las instalaciones.

2 - Políticas.

2.1 Toda reparación correctiva debe ser solicitada por medio de un reporte denominado Requisición de mantenimiento (El cual se debe solicitar al jefe inmediato). Posteriormente en respuesta a ese reporte, el personal de mantenimiento deberá realizar una inspección del daño y elaborar una orden de trabajo, la cual deberá incluir :

- Descripción del trabajo a realizar.
- Lista de las refacciones o del material necesario para la reparación de los daños.
- Firma de la persona que solicita el trabajo.
- Costo estimado.

2.2 La reparación de fallas se llevará a cabo bajo los siguientes criterios :

- Por la naturaleza del daño.

- A la existencia de partes refacciones y materiales requeridos.
- A la carga de trabajo del departamento de mantenimiento.

2.3 - Por ningún motivo, el departamento de mantenimiento está autorizado para prestar herramientas al personal que no pertenezca o apoye al departamento de mantenimiento.

2.4- En caso de mantenimiento preventivos, estos deberán ser programados con anticipación, esto con el fin de contar con todos los materiales y refacciones al momento de la reparación.

2.5 - Para los programas intensivos o urgentes de mantenimiento, las demás áreas de la bodega pueden apoyar a esta.

3 - Responsabilidades.

Es responsabilidad del encargado del área :

- Dar seguimiento a los programas de mantenimiento.

Es responsabilidad del técnico en electricidad en turno :

- La reparación de los equipos eléctricos.

Es responsabilidad del gerente de los lideres de proyecto:

- La supervisión de los programas de mantenimiento.
- La autorización para el inicio de nuevos proyectos.

4 - Instrucciones.

4.1 - Los trabajos de mantenimiento deberán ser solicitados por medio de la requisición de mantenimiento o mensualmente el departamento de mantenimiento realizará inspecciones en base a la lista de verificación.

4.2 - El personal de mantenimiento realizará un reconocimiento del daño reportado y procederá a elaborar una orden de trabajo y posteriormente, el encargado de mantenimiento evaluará la orden de trabajo dará su status y programará su reparación.

4.3 - Al finalizar todo el trabajo, la persona que solicitó deberá firmar de conformidad con el trabajo realizado en la orden de trabajo.

4.4 - Cuando para un trabajo se requiera la compra de materiales en uno o más lugares, se deberá proceder de la siguiente manera :

1 - Cotizar las refacciones necesarias con dos proveedores, por lo menos.

2 - Elaborar orden de compra o requisición de caja chica (Siempre y cuando sea menor a N\$ 200.00) y presentarla para su autorización con :

- Gerente de líder de proyecto.

3 - Una vez autorizada entregarla al proveedor para que este la surta.

4 - Si no se cuenta con crédito por parte del proveedor :
Solicitar un cheque al contador por el importe del material requerido.

4.5 - En el caso de reparaciones que requieran ser efectuadas por algún contratista se deberá :

1 - Solicitar cotización a dos o más contratistas.

2 - Evaluar la capacidad de dichos contratistas en cuanto a profesionalismo calidad y tiempo de respuesta.

3 - Una vez decidido el contratista, se deberá elaborar una orden de compra y entregarla para autorización.

4.6 - Ya que la orden está autorizada, se puede informar al contratista que comience los trabajos de reparación.

IMPORTANTE : Por ningún motivo se deberá firmar de recibido el trabajo realizado si no cumple totalmente con lo establecido en la cotización, tanto en calidad como en tiempo de entrega.

4.7 - El personal de mantenimiento deberá portar el equipo de seguridad personal de acuerdo a la actividad y el riesgo que ésta represente. El equipo recomendado es :

- Faja
- Guantes de trabajo (Carnaza)
- Botas de seguridad.
- Goggles claros.
- Careta de soldador (Para trabajos de soldadura)
- Guantes de soldador (Para trabajos de soldadura)
- Guantes aislantes.

5 - Registro de trabajos.

5.1 - Todo trabajo realizado deberá se registrado en la bitácora general del departamento de mantenimiento para después ser registrada en la bitácora correspondiente a cada área.

Estas bitácoras tendrán una duración semestral y deberán ser presentadas ante el líder de proyecto, lo anterior una vez por mes.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA EN LAS INSTALACIONES

1.- OBJETIVO:

1.1. Mantener el nivel de Orden, Limpieza y Aseo en los Almacenes y Centros de Distribución para garantizar la integridad de los productos almacenados y prevenir su contaminación por agentes externos así como garantizar el cumplimiento de requisitos gubernamentales de higiene.

1.2. Proporcionar un ambiente de trabajo limpio y ordenado a todas y cada una de las personas que laboran en los Almacenes y Centros de Distribución. Así mismo poner a la disposición de todos los empleados los bienes necesarios y proporcionar los servicios convenientes para conservar la higiene personal y colectiva.

- 1.3. Fomentar y vigilar la Higiene y el Orden en cada contratista que labore en el Almacén.

2.- POLITICA:

- 2.1. Todas las áreas de trabajo (Oficinas y Almacén), comedor y áreas de servicio (baños, patios, etc) deben mantenerse todo el tiempo limpias y ordenadas.
- 2.2. Proporcionar material sanitario a todo el personal..
- 2.3. Sólo utilizar productos de limpieza autorizados en éste manual.
- 2.4. Verificar las veces que sean necesarias la ejecución correcta de éste procedimiento.

3.- RESPONSABILIDAD:

- 3.1. Es responsabilidad de las direcciones técnicas Gerente del Almacén que se cumpla fielmente éste procedimiento.
- 3.2. Es responsabilidad del personal de limpieza mantener la limpieza de todas las instalaciones y de mantener limpias y ordenadas las áreas de concentración de basura además de seguir las instrucciones que a continuación se describen.
- 3.3. Es responsabilidad de todo el personal que labore en el Almacén seguir Buenas Prácticas de Higiene así como presentarse al trabajo debidamente aseados y limpios y avisar a su jefe directo de alguna herida y/o enfermedad contagiosa que haya contraído, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo (Capítulo V, Artículo 30o., incisos d, w, x)

4.-INSTRUCCIONES:

- 4.1. Debe existir el mismo número de turnos de limpieza que de turnos de trabajo esto con el fin de mantener constantemente la limpieza en el Almacén.

4.2. Es recomendable que el turno del personal de limpieza sea desfasado con una hora de anticipación a la hora de entrada del personal de operaciones del almacén esto con el fin de que el turno de operación se inicie en condiciones higiénicas (donde aplique).

A) Recolección de basura:

Premisas: Todos los botes de basura deben estar siempre:

- Limpios.
- Para basura orgánica todos los botes deben contar con tapa para evitar que la basura atraiga o se desarrollen insectos en él y estos sólo se ubicarán en los comedores. NO ESTA PERMITIDO TIRAR BASURA ORGANICA EN NINGUN OTRO LADO.
- Para basura inorgánica no se requiere del uso de tapas.
- Identificados con la leyenda "BASURA"
- Colocados en lugares estratégicos a lo largo del almacén.
- En buen estado general (no golpeados o rotos)

A.1. Esta operación debe efectuarse todos los días y las veces que sean necesarias de tal manera que se evite la acumulación excesiva de la basura y se evite que se desparrame.

A.2. El personal de limpieza de cada turno debe revisar cada uno de los botes de basura y recogerla para evitar su acumulación, en el caso de que el bote de basura presente signos de deterioro (sucio, con derrames, mal olor, etc.) deberá de lavarlo y si el signo de deterioro es mayor, solicitar al supervisor que lo replazen o que le den mantenimiento.

A.3. La recolección de la basura se realiza en cada uno de los botes de basura y se va concentrando en el área designada para éste fin, esta área debe estar afuera de las áreas operativas y debe mantenerse en orden y limpio.

A.4. Es recomendable utilizar bolsas de plástico en los botes de basura para facilitar aun mas el manejo de la basura y evitar que el bote se ensucie rápidamente.

B) Limpieza del Almacén

B.1.- Pisos.

Los pisos deben limpiarse todos los días y para realizarla utilice Mops (mechudo en barra de cerdas cortas) nunca escobas ya que éstas levantan el polvo y ensucian más. Para efectuar esta operación aplique una pequeña cantidad de aceite para Mop en éste, esto ayudará a evitar que el polvo se levante, estos utensilios de limpieza se tratan con una solución de cloro al 1 % periódicamente para desinfectarlos. Para el caso de andenes y pasillos se deben lavar cada semana o antes si así se requiere, el lavado de los andenes se realiza usando detergente en polvo, agua, escoba, jalador y jergas. No moje corrugados ni tarimas, si por accidente las moja, séquelas lo más pronto posible, ya que si se mantienen mojadas y/o húmedas va a favorecer el desarrollo de hongos ya sea en la tarima o en el corrugado.

Puede utilizarse algún otro sistema de limpieza siempre y cuando se obtengan los mismos resultados usando el sistema tradicional antes descrito.

B.2.- Paredes.

Una vez al mes deben inspeccionarse las paredes de la bodega esto con el fin de determinar si requieren de una limpieza profunda, es decir si se detectan salpicadura de producto, polvo excesivo, con cochambre, etc.

Debe contarse con un programa de mantenimiento mayor en el que se incluya la limpieza de paredes de gran altura, lámparas colgantes, tuberías interiores y algún otro punto de acumulación de polvo que esté a una altura mayor de 2 metros.

B.3.- Limpieza de cortinas.

Debe limpiarse cuando menos una vez a la semana con agua, detergente y franelas, si la mugre está muy impregnada utilice escoba para tallar.

B.4.- Extintores e insectrónicos.

Limpiarse quincenalmente con agua y franelas, si se detecta que algún insectrónico no funciona, reportelo de inmediato a su supervisor para que pueda repararse inmediatamente.

B.5.- Comedor y Baños.

El comedor y baños deben limpiarse y lavarse todos los días sin excepción con agua, detergente y desinfectarse con una solución de cloro al 1% o algún otro agente antimicrobiano comercial (Maestro limpio, Pine-sol, etc). Para el caso de los baños lave y desinfecte el área de regaderas, migitorios, lavabos, etc. ponga especial atención en las orillas de éstas áreas ya que son puntos de acumulación de mugre. Verifique que los baños cuentan con el papel sanitario y toallas desechables sanitarias en cantidad suficiente. En los baños es recomendable un letrero con la siguiente leyenda "FAVOR DE DEPOSITAR EL PAPEL HIGIENICO EN LA TAZA". Asegurese además que los baños cuenten con jabón líquido en cantidad suficiente (no está permitido el uso de jabones en barra).

Éstas áreas deberán lavarse después de 12 horas de haber efectuada la operación de fumigación para eliminar el exceso del agente fumigante y prevenir cualquier riesgo de envenenamiento al personal.

B.7.- Limpieza de exteriores del Almacén.

B.7.1.- Patio de Maniobras y zonas adyacentes.

Éstas áreas deben permanecer libre de basura (plásticos, papeles, vidrios, etc, exceso de tierra, agua encharcada y objetos en desuso, la frecuencia de la inspección es diaria y en los tres turnos.

B.7.2.- Domos y Paredes exteriores.

El programa de mantenimiento mayor de instalaciones debe incluir la limpieza de Domos y Paredes exteriores el periodo de mantenimiento debe ser semestral y anual respectivamente o antes si así se requiere, esto con el objeto de prevenir que se deterioren y den mal aspecto al Almacén

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD

1 - Objetivo.

Dar a conocer de manera escrita todos y cada uno de los sistemas de seguridad que protegen a todos los colaboradores, a los productos que se almacenan dentro de las instalaciones y a los sistemas electrónicos que guardan y procesan toda la información de nuestras actividades.

2 - Política.

Todas las reglas descritas en este procedimiento deben ser respetadas por todos y cada uno de los integrantes de la organización en cualquiera de sus niveles.

3 - Responsabilidades.

Será responsabilidad de cada departamento:

- Dar a conocer a todo el personal que labore en las instalaciones, las reglas básicas de cada uno de los sistemas de seguridad existentes.
- Vigilar que todos los sistemas de seguridad cumplan debidamente con su función.

Es responsabilidad del departamento de mantenimiento :

- Dar mantenimiento periódico a cada uno de los sistemas existentes.

Es responsabilidad de todos los colaboradores :

- Cuidar y respetar los sistemas de seguridad, ya que su única función es la de proteger a las personas y las instalaciones.

4 - ¿Qué es un sistema de seguridad y con cuales cuentan las instalaciones?.

Un sistema de seguridad es una organización o un mecanismo diseñado para preservar la integridad de materiales, valores y/o la salud de las personas

Dentro de los sistemas de seguridad encargados de preservar la salud de todos los colaboradores se encuentran los siguientes :

4.1 - Extinguidores.

PESO	TIPO	CONTENIDO	UBICACIÓN
6 Kg.	A - Basura. papel, madera.	Agua ligera.	Área de oficinas.
9 Kg.	ABC - Líquidos combustibles.	Polvo químico.	Área de bodega.
12 Kg.	ABC - Líquidos combustibles.	Polvo químico.	Área de bodega.
50 Kg.	ABC - Líquidos combustibles.	Polvo químico.	Área de bodega.
4.5 Kg.	C - Equipo electrónico.	Gas Halón	Área de oficinas.

En su mayoría todos los extinguidores se activan al presionar un mecanismo de disparo que abre una válvula y libera la carga del extinguidor.

Para lograrlo es necesario retirar el seguro de el mecanismo de disparo, ambos se pueden ver en la FIGURA colocada en el extinguidor mismo. Una vez liberado el seguro, presionar el

mecanismo de disparo y desde una distancia de aproximadamente 3 Mts. dirigir la descarga hacia la base del fuego.

IMPORTANTE. No todos los extinguidores son eficientes para todas las clases de fuego.

El departamento de mantenimiento es responsable de verificar la carga de los extinguidores por medio del indicador de carga, por lo regular se efectúa una carga por año, a menos que el extinguidor haya sido disparado y requiera de recarga inmediata.

Los daños que pudieran detectarse en los extinguidores son reportados por un contratista externo quien realiza una inspección del equipo cada 15 días. Si el equipo requiere de mantenimiento éste se lo dará anotando en la bitácora de mantenimiento de extinguidores la pieza reparada y el número de extinguidor.

En el caso de las anclas que sujetan los extinguidores en la pared, estas si llegaran a dañarse, deberán ser reparadas por el departamento de mantenimiento.

Cada tres meses el contratista realiza pruebas con algunos extinguidores para asegurar la presión correcta de las cargas.

4.2 - Hidrantes.

Los hidrantes son mangueras conectadas directamente a líneas de agua, al abrir alguno de estos automáticamente se enciende una bomba que empuja el agua por la manguera.

Para su uso, solo es necesario abrir la llave de la tubería del hidrante y dirigir el chorro de agua hacia el fuego.

La revisión de este equipo, de igual manera la lleva a cabo el departamento de mantenimiento, durante los inventarios físicos de la bodega, se opera el último de los hidrantes de la línea, para verificar que exista la presión suficiente.

4.3 - Detectores de humo.

Estos pequeños aparatos, están conectados a un sistema de alarma central y se encargan de accionarla en caso de que llegaran a detectar cualquier tipo de humo en el ambiente.

El contratista encargado del buen funcionamiento de estos aparatos, realiza pruebas cada tres meses, para asegurarse que los aparatos cumplan con su función y las alarmas se activen oportunamente.

En caso de que exista fuego dentro de las instalaciones y los detectores no hayan sonado aún, es posible activar la alarma contra incendios, desde las palancas de accionamiento, las cuales se encuentran situadas en algunos de los muros del área de oficinas.

4.4 - Plantas de luz.

Las plantas se activan automáticamente cuando el flujo de corriente eléctrica se interrumpe. El fin de estas plantas, principalmente, es el de suministrar energía eléctrica a los sistemas de computo que soportan la operación de salida y entrada de mercancía, por lo tanto el buen funcionamiento de estas es de suma importancia.

El motor de las bombas trabaja con diesel, el nivel del tanque de diesel se verifica cada semana.

Así mismo se verifica también que el motor trabaje correctamente para que en caso de necesitarlo, éste no sea un problema adicional.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La empresa "X", S.A. de C.V. cuenta con las siguientes descripciones de puestos:

PUESTO: Dirección Técnica.

RESUMEN DE ACTIVIDADES: El director técnico es responsable de los cambios en los proyectos, almacén, incluyendo operaciones, servicio a clientes, operación de las oficinas. El director técnico planea, organiza y controla todas las labores de oficina y de las actividades que se realizan con los clientes. La selección, desarrollo profesional y motivación de los representantes de servicio son sus responsabilidades. Debe establecer los objetivos generales de la organización, objetivos de costos, productividad, servicio a clientes y ganancias y beneficios para la organización.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.

OPERACIONES: garantizar el desarrollo de los sistemas y procedimientos para operar y dirigir las facilidades físicas, recursos humanos, equipos y productos en manera de beneficios. Planear, dirigir e implementar operaciones técnicas y soportes administrativos para mejorar la productividad y el servicio de la organización. Conocer todos los estatutos locales, estatales y federales que le conciernen.

LABOR DE GERENCIA: dirigir las operaciones de el almacén y toda la organización para cumplir los objetivos establecidos. Desarrollar y mantener un equipo de trabajo productivo para crear programas de enseñanza y desarrollo profesional. Marcando los requerimientos de trabajo requeridos. Aplicar una efectiva comunicación y técnicas de motivación, crear programas para supervisar, aconsejar y disciplinar a los subordinados.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: asegurar la creación necesaria de información que la organización necesite y facilite la eficiencia de las

actividades. Asegurar que el equipo de computo (software y hardware) sea comprado con proveedores confiables.

SERVICIO A CLIENTES: Asistir en el establecimiento de los estándares de los reportes de servicio a clientes y comunicar éstos a todo el personal de la organización. Asegurar que los reportes de servicio estén soportados por el nivel requerido de operaciones administrativas. Mantener un apropiado contacto con todos los reportes y respuestas a los requerimientos que sean pedidos.

VENTAS: participar en las actividades de ventas de la organización, incluyendo la planeación de nuevas estrategias, nuevas perspectivas, hacer llamadas de ventas, negociar contratos y cerrar tratos.

PRESUPUESTOS: desarrollar y recomendar un presupuesto anual de operaciones. Desarrollar y dirigir un sistema de controles que asegure el nivel de servicio de la organización y metas operativas en relación con los costos, renovar y establecer parámetros.

EQUIPAMIENTO Y FACILIDADES: abastecer de equipo y facilidades requeridas para asegurar la eficiencia de las operaciones y llevar a la organización a conseguir sus metas. Desarrollar programas de mantenimiento de la organización, estándares de seguridad e higiene para asegurar la más eficiente operación.

OTRAS ACTIVIDADES: participar en negocios locales, profesionales y cívicos como representante de la organización.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA: experiencia necesaria en logística y almacenamiento de productos químicos, teniendo experiencia como supervisor general. Tener habilidad para desarrollar efectivas relaciones de trabajo e integrando diversos equipos de trabajo.

PUESTO: Secretaria.

RESUMEN DE ACTIVIDADES: La secretaria brindará soporte administrativo y servicios secretariales a las direcciones técnicas. Debe desempeñarse como un elemento natural de la organización,

envolviéndose en las actividades propias de la organización. La secretaria es responsable de mantener la confidencialidad de toda la comunicación y correspondencia de la organización.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.

OFICINA: Contestar las llamadas telefónicas, responder encuestas o cuestionarios o reasignarlos al personal correspondiente. Abrir y separar la correspondencia, recibir a las visitas, llevar un control de los horarios que maneja la empresa, así como de las citas de las direcciones técnicas. Organizar todo el material que se necesita en las juntas y realizar todos los tramites necesarios para los viajes de los directores. Guardar información confidencial, archivos y reportes. Utilizar todos los tipos de equipo de oficina, saber usar computadora y tomar dictado.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA: experiencia necesaria en labores secretariales-administrativas. Facilidad para comunicarse y habilidad para trabajar bajo mínima supervisión, es necesario tener experiencia y una buena técnica en un procesador de textos.

PUESTO: Contador

RESUMEN DE ACTIVIDADES: El contador es responsable del registro de las operaciones contables de la empresa, autorizar los cheques para pagos a proveedores, autorizar el crédito a los clientes, declarar los impuestos y realizar la nómina.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.

FACTURAS: Recibir diariamente las facturas de los proveedores y dar seguimiento a dichos pagos. Llevar un control de las cuentas de los clientes.

CLIENTES: Comunicarse con los clientes cuando las facturas no han sido pagadas oportunamente. Mantener actualizada la cartera de clientes, sus direcciones y demás información relevante.

REGISTRO DE OPERACIONES: Realizar el registro contable de todas las transacciones de la organización, así como también la elaboración de la nómina. Hacer las declaraciones de impuestos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

DINERO: Mantener diariamente un registro del dinero en efectivo que sale y entra en la caja. Realizar reportes informativos de saldo de la caja.

OFICINA: Mantener un registro ordenado de los documentos que maneja y los archivos que están bajo su responsabilidad.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA: Experiencia en manejo de negocios. Experiencia en manejo de oficina en general (escribir a máquina, usar calculadora, capturar datos en computadora y contestar el teléfono cuando sea necesario, tener conocimientos de contabilidad general.

PUESTO: Líder de proyecto

RESUMEN DE ACTIVIDADES: El líder de proyecto es responsable de dirigir las actividades diarias de la organización, supervisión de los servicios que realiza la organización, de asignar la utilización de los espacios para los equipos. Es responsable de que el servicio que presta la organización sea eficiente. Debe mantener un control sobre los productos químicos y equipos que se manejan.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESPÉCÍFICAS.

OPERACIONES: Desarrollar y dirigir programas que aseguren la eficiencia y los menores costos de la operación y utilización de los equipos de trabajo. Dar respuesta inmediata a las necesidades del cliente. Planear las labores necesarias para ir incrementando el volumen de las ventas.

LAYOUT. Desarrollar la utilización de los espacios de la organización y de los sitios en donde se esta realizando servicio contra fauna nociva. Implementar una efectiva localización de los materiales que se tienen en el almacén.

INVENTARIOS: Mantener un control y registro de todos los materiales y equipos con los que la organización realiza sus servicios.

SEGURIDAD: Desarrollar, implementar y dirigir programas que promuevan la seguridad de todo el personal, equipos y propiedades de la organización.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA: Experiencia necesaria en realización y desarrollo de proyectos, conocimientos de almacén. Haber tenido experiencia en planeación, supervisión, motivación y comunicación con personal a su cargo.

PUESTO: Encargado de Compras

RESUMEN DE ACTIVIDADES: Proveer a la organización de todos los utensilios necesarios; al menor costo, que les permitan desarrollar todas las actividades que le conciernen.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.

- Elaboración de acumulados de gastos para posteriormente hacer presupuestos de compra y gastos en forma mensual, trimestral o anual.
- Elaboración y actualización de cartera de proveedores para posteriormente hacer costeos de materia prima; así como otros materiales que necesita la organización.
- Mantener contacto directo con los proveedores para la obtención de mejores precios.

- Hacer los pagos de materia prima, materiales alternos, compras de equipos cuando se requieran , así como dotar a la empresa de efectivo para gastos menores.
- Organizar los documentos como facturas, remisiones, comprobantes de gastos, etc.; para realizar un reporte mensual de lo que realmente se gasto y compararlo con lo pronosticado.

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA: Experiencia en compras y pronósticos de compras en empresas de productos químicos. Manejo de PC. Facilidad para comunicarse y habilidad para trabajar bajo mínima supervisión.

PUESTO: Encargado de Ventas

RESUMEN DE ACTIVIDADES: Buscar nuevos clientes y mantener en la cartera a los actuales, con el fin de que la organización cada día abarque más mercado.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.

- Determinar las zonas donde se encuentran los clientes potenciales de acuerdo a las características establecidas.
- Elaboración de rutas de venta para contactar a los clientes principales.
- Determinar las características del competidor en cuanto a calidad de su producto, y servicio que prestan.
- De acuerdo a las características de los competidores evaluar las posibles mejoras para el servicio de la organización.
- Llevar las sugerencias de los clientes para el desarrollo de nuevos productos o servicios a la organización para discutir su elaboración.

- Elaborar las promociones que se deben de hacer en los momentos que más se requiera.

- Elaboración de los precios de los productos en conjunto con los directores.

- Brindar el mejor servicio al cliente para satisfacer mejor sus necesidades.

- Elaboración de pronósticos de ventas en forma mensual, trimestral y anual.

- Elaborar reportes para informar de las ventas realizadas en forma mensual.
- Organizar los documentos como facturas para que pasen a contabilidad.

- Determinar la ruta de distribución para hacerlo llegar en forma eficiente.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Capítulo I. Disposiciones Generales.

Artículo 1°. Para regular el desarrollo de las labores de los trabajadores de los distintos departamentos y áreas de trabajo y de acuerdo con lo que dispone la Ley, se formula el presente reglamento, cuyas cláusulas especifican los derechos y obligaciones a que se sujetarán la empresa y los trabajadores.

Artículo 2°. Todos los gerentes, supervisores y en general los representantes de la empresa tienen la obligación de observar y hacer observar a sus subalternos las disposiciones contenidas en este reglamento, así como los avisos y circulares que expida la empresa en relación al trabajo.

Artículo 3°. La empresa es la única facultada para dictar las disposiciones de orden técnico y administrativo que juzgue prudentes, relacionados con el trabajo. Para tal efecto, deberá hacerlas del conocimiento de los trabajadores, encontrándose éstos obligados a acatarlas como parte de sus labores, so pena de incurrir en desobediencia al trabajo contratado.

Artículo 4°. La empresa es la única facultada para calificar, determinar y estimar la calidad del trabajo.

Artículo 5°. Todo el personal al servicio de la empresa, con excepción del considerado como eventual o temporal, entrará a prueba por el tiempo y condiciones convenidas en su contrato.

Capítulo II. Jornada de trabajo, permisos y descansos.

Artículo 6°. La jornada semanal diurna de trabajo será de 48 horas; la mixta de 45 horas y la nocturna de 42 horas de tiempo efectivo. Las partes podrán convenir las modalidades que se requieran conforme a las necesidades de la empresa, bastando para ello que se avise a los trabajadores con una semana de anticipación, tratándose del personal sindicalizado, el aviso se dará a través de su representante sindical, disponiendo los trabajadores de 30 minutos para tomar sus alimentos, mismo que será computado como tiempo laborado, conforme a lo dispuesto en el artículo 64 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 7°. Sin perjuicio de la facultad de la empresa a que se refiere el artículo anterior, los siguientes serán los horarios de los diferentes turnos:

Para la jornada diurna de las 6:00 a las 14:00 hrs. de lunes a sábado, durante la jornada los trabajadores disfrutarán de 30 minutos intermedios entre las 10 y las 13 hrs. para descanso y alimentos, en que no podrán salir del centro de labores, para lo cual se dividirá al personal en grupos.

Para la jornada mixta el horario será de las 14:00 a la 22:00 hrs. de lunes a viernes, y de las 14:00 a la 17:00 horas los días sábados. Para la jornada nocturna, el horario será domingo a viernes o de lunes a sábado de las 22:00 a las 6:00 hrs.

Artículo 8°. Las jornadas de trabajo deberán principiar y terminar exactamente a las horas fijadas, debiendo los trabajadores de observar estricta puntualidad a las horas de entrada y salida de sus labores, siendo potestativo para la empresa, admitir o no al trabajador que acuda con retraso, en el entendido de que de no admitirse al trabajador retrasado, se le descontará el importe del salario del día por no haber laborado.

Artículo 9°. A fin de verificar la exacta observancia de los horarios de labores, los trabajadores estarán obligados a cumplir con los

controles que la empresa instale para tal efecto, tales como tarjetas o listas de asistencia, reloj marcador, etc., debiendo inclusive registrar las salidas y entradas del tiempo para descanso y alimentos; el cumplimiento de ese requisito indicará la falta injustificada a sus labores para todos los efectos legales.

Artículo 10°. Todo el personal tendrá acceso a las instalaciones 30 minutos antes de su horario, y podrá permanecer hasta 30 minutos después de su horario de salida, para asearse y cambiarse de ropa, y así poder estar en su lugar de trabajo exactamente a la hora de inicio de sus labores. Ocasionalmente podrá iniciar y terminar su jornada de trabajo en lugar diferente que normalmente presten sus servicios, cuando las necesidades de trabajo lo demanden.

Artículo 11°. El trabajo en horas extraordinarias solo podrá efectuarse previa resolución por escrito que emita el representante patronal autorizado, con copia al trabajador de que se trate; sin estos requisitos no se acreditará ni reconocerá ningún trabajo como efectuado en exceso de la jornada ordinaria.

Artículo 12°. Los trabajadores no podrán abandonar sus labores dentro de su jornada de trabajo sin causa justificada y sin autorización por escrito de su jefe inmediato. En todo caso, las autorizaciones serán válidas únicamente para la hora y el día expresamente indicados.

Artículo 13°. Los trabajadores deberán dar aviso dentro de las tres primeras horas de labores a la empresa, cuando por enfermedad o cualquier otra causa injustificada, se encuentren impedidos de concurrir al trabajo, comunicando el motivo de la falta. El trabajador deberá entregar a la empresa, a más tardar el primer día en que deban reanudar sus labores los comprobantes justificativos de las faltas, ya que de otro modo se considerarán injustificadas.

Artículo 14°. Los trabajadores, por cada seis días de trabajo, tendrán un descanso semanal de un día, con pago de salario íntegro, además de los días señalados en el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo, a

saber: 1º. de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º. de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 25 de diciembre y el 1º. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal o Local.

Artículo 15º. Los trabajadores después de un año de servicios continuos disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, de seis días laborables, que aumentarán en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Los trabajadores deberán gozar su periodo de vacaciones a más tardar dentro de los seis meses siguientes a la fecha de su ingreso, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 81 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 16º. En caso de faltas injustificadas de asistencia al trabajo, se podrán deducir dichas faltas del periodo de prestación de servicios computable para fijar las vacaciones, reduciéndose éstas proporcionalmente previo consentimiento de la organización y el trabajador.

Artículo 17º. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, los trabajadores tendrán derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados.

Artículo 18º. Los trabajadores percibirán un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario. Los que no hayan cumplido el año de servicios, tendrán derecho a que se les pague en proporción al tiempo trabajado.

Capítulo III. Días y lugares de pago.

Artículo 19º. Los salarios de los trabajadores serán cubiertos por la organización en el centro de labores. Los pagos serán realizados por semanas o quincenas vencidas dentro de la jornada o inmediatamente terminada ésta. Para ese efecto la empresa queda facultada para

cortar la raya los días jueves de cada semana, cuando éste sea el caso.

Artículo 20°. Los trabajadores están obligados a otorgar los días de pago de salarios un recibo a favor de la empresa por la totalidad de los sueldos devengados durante el periodo que cubra el pago, entendiéndose que el otorgamiento de tal recibo implica la conformidad del trabajador de que el sueldo recibido cubre el trabajo desempeñado, sin que pueda exigir posteriormente pago de prestación alguna, ya que cualquier cantidad a la que creyere tener derecho, deberá exigirla precisamente al otorgar el recibo de preferencia. La firma del recibo implicará un finiquito total para la organización por cualquier clase de salarios o prestaciones a que pudiera tener derecho el trabajador por los servicios prestados a esa fecha, aún cuando ello no se mencione en el recibo anterior.

Artículo 21°. Cuando algún trabajador no esté conforme con la liquidación que se haga al tiempo en que reciba su salario, deberá manifestarlo inmediatamente al representante de la empresa para que se corrijan los errores que hubiere.

Artículo 22°. Los trabajadores serán responsables de los errores, pérdidas y averías ocasionadas a la empresa, por causas imputables a los mismos; y la empresa podrá descontarles las cantidades correspondientes por dichos conceptos con la limitación de que los descuentos de sus salarios por tal motivo, no podrán ser mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo, conforme al artículo 110, fracción I, de la Ley Federal del Trabajo.

Capítulo IV. Mantenimiento y limpieza de maquinaria, aparatos y útiles.

Artículo 23°. La empresa se obliga a poner a disposición de los trabajadores, durante todo el tiempo de la prestación de sus servicios, los materiales, herramientas y útiles necesarios para su trabajo, en buen estado y de buena calidad.

Artículo 24°. La herramienta proporcionada a los trabajadores para ejecutar las labores, deberá ser devuelta cada día a la empresa, al terminar la jornada laboral.

Artículo 25°. Los trabajadores deberán inspeccionar las herramientas y materiales antes de usarlos, y, si encontrasen algún defecto en ello, están obligados a comunicarlo al representante de la empresa.

Artículo 26°. Cuando los trabajadores noten que los trabajos a ellos encomendados no los pueden desarrollar por falta de materiales o por cualquier otra causa, deberán dar aviso inmediatamente al representante de la empresa.

Artículo 27°. El aseo del equipo o maquinaria, así como de los locales o áreas de trabajo, estará a cargo de los trabajadores y se llevará a cabo durante los tres turnos, a la hora que tal aseo se requiera y el trabajo lo permita, de acuerdo con los horarios y especificaciones que fije la empresa.

Capítulo V. Obligaciones de los trabajadores.

Artículo 28°. Los trabajadores sin perjuicio de las obligaciones generales que se establecen en la Ley Federal del Trabajo y el presente reglamento, se obligan a:

- a. Presentarse a sus labores con puntualidad.
- b. Acatar estrictamente las instrucciones de sus superiores en todo lo que se refiere al trabajo contratado.
- c. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d. Presentarse al trabajo debidamente aseados y limpios además de observar buenas costumbres durante el servicio evitar bromas y juegos de manos, palabras altisonantes y en general actitudes que puedan provocar accidentes o altercados entre si.

- e. Guardar las debidas consideraciones a sus supervisores y compañeros de trabajo, manteniendo el buen nombre y disciplina en el desempeño de los servicios.
- f. Proporcionar todos los informes que se soliciten, sobre el trabajo desempeñado por los mismos o por sus compañeros, requisitando adecuadamente los formatos implantados por la organización.
- g. Atender cortésmente al público en aquellos casos que deban dar tal atención.
- h. Dar contestación oportuna a la correspondencia que tengan la obligación de contestar.
- i. Informar a la empresa cualquier cambio de su domicilio y número telefónico dentro de las 48 horas siguientes al mismo.
- j. Al terminar sus labores diarias deberán guardar en los lugares destinados para ello, todo el material, equipo y herramientas que manejen o tengan en su poder.
- k. Informar oportunamente el deterioro que sufran la maquinaria y los muebles de la organización, y en general los útiles, equipos y aparatos que le estén confiados, por escrito comunicar al patrón o su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo, de los patronos o de la organización en general.
- l. Usar el uniforme y el equipo de protección personal que se requiera para sus labores.
- m. Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les haya dado para el trabajo, debiendo recibir y firmar de conformidad la primera vez responsabilizándose de la guarda y uso adecuado del equipo recibido.
- n. No siendo responsables por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción, para la dotación de equipo de seguridad, será: la primera vez con una firma de recibo en el formato correspondiente y las siguientes a cambio del equipo usado (guantes, faja, lentes, tapa boca, tablas, plumas, etc.)
- o. Devolver la ropa de trabajo y el equipo de protección que se les haya proporcionado la empresa, al dejar de ser trabajadores de la misma.
- p. Prestar auxilio en cualquier momento, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo.
- q. Cuidar de la conservación de los locales y equipo, así como de los servicio sanitarios, vestidores y comedor, hacer buen uso de los

- hornos de microondas y de los refrigeradores y respetar las comidas o bebidas que no sean de su propiedad.
- r. Acatar los reglamentos y disposiciones que dicte la empresa respecto del manejo de vehículos o equipo propiedad de la misma.
 - s. Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que dicten las autoridades y la empresa.
 - t. Obtener y refrendar, en su caso, las licencias para operadores de automóviles, en los términos que establece el instructivo del Reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo.
 - u. Guardar estrictamente los secretos y datos confidenciales de la empresa, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa, incluidos sueldos y salarios.
 - v. Solicitar permiso a su jefe inmediato para poder salir del departamento donde desempeñe su trabajo para atender cualquier asunto ajeno a sus labores, previamente a dicha salida.
 - w. Someterse a los reconocimientos médicos y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad de trabajo contagiosa o incurable.
 - x. Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.
 - y. Integrar las comisiones que establece la Ley.
 - z. Los trabajadores deberán permitir ser registrados en todo tiempo y cuando lo juzgue necesario la empresa, tanto la entrada como a la salida de las labores, así como a las portaviandas o cualquier otro bulto que se lleven los mismos, y los casilleros que la organización haya proporcionado para que los trabajadores guarden su ropa así como los vehículos automotores que cualquier trabajador introduzca al estacionamiento de la empresa.
 - aa. Cumplir con todas las obligaciones establecidas en la Ley Federal de Trabajo y el presente Reglamento Interior de Trabajo.

Capítulo VI. Prohibiciones de los trabajadores.

Artículo 29°. También de manera enunciativa y no limitativa, queda prohibido a los trabajadores:

- a. Utilizar el servicio telefónico o cualquier otro medio de comunicación electrónico o de mensajería de la empresa para asuntos particulares, sin tener la debida autorización de su jefe inmediato en cada departamento, según la índole del trabajo que se desempeñe, se reglamentará el tiempo y número de llamadas telefónicas que podrán recibir o establecer los trabajadores con sus respectivos cónyuges, padres o hijos.
- b. Permanecer o introducirse en los locales, departamento y oficinas de la empresa fuera de las horas de labores sin permiso correspondiente.
- c. Formar reuniones o grupos en los sanitarios, pasillos, oficinas, locales o dependencias de la empresa, para tratar asuntos no relacionados con el trabajo.
- d. Abandonar las instalaciones de la empresa en horas de labores sin autorización expresa de su jefe inmediato.
- e. Ejercer actividades ajenas al trabajo como venta o compra de objetos, rifas, colectas, tandas o asuntos de índole particular dentro de las horas de labores en el interior de la empresa.
- f. Realizar operaciones de préstamo o compra-venta, proselitismo, propaganda política, religiosa dentro de las instalaciones de la empresa.
- g. Ostaculizar o entorpecer las labores de los demás empleados por motivos ajenos a la ejecución de las tareas propias.
- h. Introducir a los locales, departamentos u oficinas de la empresa personas que no tengan relación con el trabajo.
- i. Suspender su trabajo dentro de las instalaciones en las horas de labores sin autorización expresa de su jefe inmediato.
- j. Ejecutar trabajos ajenos a la organización en el interior de la misma o durante la jornada normal de trabajo o en general realizar cualquier actividad ajena al trabajo contratado en lugares o durante el tiempo señalado.
- k. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin previo permiso de los representantes patronales competentes.
- l. Extraer de las oficinas o dependencias de la organización, documentos, útiles de trabajo, papeles y pertenencias de la misma o que estén bajo su cuidado o guarda, sin permiso escrito previo otorgado por lo representantes de la empresa.
- m. Sustraer, usar o consumir cualquier producto almacenado.
- n. Hacer uso de radios durante las horas de trabajo.
- o. Cometer dentro de las horas de trabajo actos indebidos que quebranten la disciplina.

- p. Ejecutar actos que puedan poner en peligro su seguridad, la de la empresa, la de sus compañeros o de la clientela.
- q. Ejercer toda clase de hostigamiento o actos de molestia sexual en cualquier compañero dentro o fuera del centro de labores.
- r. Ingerir bebidas embriagantes o drogas enervantes durante las horas de trabajo, o presentarse a laborar en estado de ebriedad o de drogadicción.
- s. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.
- t. Permitir que otro empleado marque o firme sus horas de entrada y salida de trabajo y marcarlas o firmarlas por otro empleado, según el sistema establecido.
- u. Solicitar o aceptar de los clientes o cualquier otra persona prestamos, servicios, promesas o dádivas de cualquier clase.
- v. Comunicar a cualquier otra persona o empresa secretos o informes confidenciales sobre asuntos o negocios de la organización como de nuestros clientes.
- w. Alterar, modificar, falsificar o destruir correspondencia, documentos, comprobantes y controles de la empresa o de nuestros clientes con intención dolosa o de mala fé, por parte del trabajador.
- x. Portar, guardar o almacenar armas de cualquier clase dentro de los locales de la empresa sin autorización de ésta.
- y. Omitir avisar inmediatamente a su jefe, en el caso de haber contraído enfermedad contagiosa o de estar en contacto directo con personas afectadas por tales padecimientos.
- z. Infringir y desobedecer deliberadamente los reglamentos y disposiciones de la empresa relacionados con el trabajo contratado.
- aa. Por las demás causas conforme a las cuales según la Ley Federal del Trabajo, puede rescindirse el contrato de trabajo.

Capítulo VII. Sanciones.

Artículo 30°. Sin perjuicio de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, se establecen como sanciones disciplinarias las siguientes:

- a. Amonestación verbal.
- b. Amonestación por escrito con copia al trabajador y a su expediente.

- c. Suspensión de uno a tres días sin goce de sueldo.
- d. Suspensión de cuatro a seis días sin goce de sueldo.
- e. Suspensión de siete a ocho días sin goce de sueldo.
- f. Rescisión de contrato.

Artículo 31°. La organización podrá disciplinar a sus trabajadores cuando un colaborador cometa una falta que altere las normas de conducta y disciplina, se deberá aplicar una sanción, la cuál se notificará de inmediato al afectado y a su aplicación se ejercerá dentro de los siguientes 30 días de haber cometido la falta. El responsable de aplicar la sanción será el jefe inmediato superior siempre con la intervención del delegado sindical de turno, y en su caso si fuera necesario el departamento de personal ratificará o modificará la sanción referida.

La aplicación de sanciones disciplinarias se atenderá siempre sin perjuicio de la facultad de la empresa para rescindir, sin su responsabilidad, la relación de trabajo, en los casos en los que los trabajadores incurran en hechos u omisiones que constituyan una o más de las causas previstas y sancionadas por la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 32°. Las amonestaciones verbales o por escrito, tendrán que ser aplicadas por los jefes inmediatos de los trabajadores que hubieren incurrido en faltas que amerite tales sanciones conforme a este reglamento o por el supervisor, gerente o el director del área de trabajo que corresponda.

El trabajador que hubiere incurrido en la falta respectiva, tendrá derecho a ser oído antes de que apliquen la sanción correspondiente y tendrá derecho a hacer intervenir al representante sindical que al efecto solicite.

La rescisión de la relación de trabajo, únicamente podrán ejercitarla los funcionarios que tengan representación de la empresa conforme al artículo 3°. Las rescisiones a que se refiere este artículo deberán ser implementadas por el área de recursos humanos y/o el departamento jurídico.

Artículo 33°. Cualquier falta a lo dispuesto por el presente reglamento ameritará amonestación verbal o escrita según la estimación que

respecto de la gravedad o reincidencia haga el funcionario competente para aplicar dicha sanción.

Además de la amonestación, la empresa tendrá derecho a aplicar en caso de violación al presente reglamento, las siguientes sanciones:

- a. Amonestación por escrito a quienes incurran en las prohibiciones señaladas en los incisos a, b, c.
- b. Suspensión de uno a tres días a juicio de la empresa, a quienes incurran en las prohibiciones señaladas en los incisos e, f, g, h, i, j, k, n.
- c. De cuatro a seis días, a juicio de la empresa, a quienes incurran en las prohibiciones descritas en los incisos t, x, y.
- d. Se rescindirá el contrato de trabajo, a juicio de la empresa, a quienes incurran en las prohibiciones descritas en los incisos d, l, p, q, r, s, t, u, v, z, aa.
- e. La reincidencia del trabajador en el incumplimiento de sus obligaciones en el hecho de incurrir en las prohibiciones designadas en el artículo 29°. Pudiendo llegar hasta la rescisión de contrato por la reiterada desobediencia del trabajador a la institución, en las normas establecidas en este reglamento para el cumplimiento del trabajo para el cual fue contratado.

Artículo 34°. Cuando en un lapso de treinta días, los trabajadores acumulen tres retardos no mayores a diez minutos cada uno sin causas justificadas, se harán acreedores a una amonestación.

Cuando en un lapso de treinta días, los trabajadores acumulen cuatro retardos no mayores de diez minutos cada uno sin causas justificadas, se harán acreedores a una suspensión por un día sin goce de sueldo y asimismo, se agregará un día de suspensión por cada uno de los que excedan de esa cantidad, hasta llegar a ocho días de suspensión.

Artículo 35°. Para todo lo previsto en este reglamento se estará a lo que disponga la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y la jurisprudencia aplicable.

5.5 CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En este rubro se darán a conocer los cambios que se han dado en toda la empresa, así como también en cada una de sus áreas.

* CAMBIOS EN TODA LA EMPRESA.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al biólogo Ernesto Huerta socio de la empresa "X", S.A. de C.V. y director técnico de la misma se han obtenido los siguientes cambios en toda la empresa:

Desde que la empresa fue creada en 1988 carecía de una misión; a partir de 1992 la dirección técnica de la empresa formula la misión, la cual enfatiza en ofrecer la mejor opción de control de fauna nociva al mercado, cabe mencionarse de acuerdo a lo que nos indica el director técnico de la empresa que en ese mismo año también se dan a conocer los valores de la empresa tales como:

1. El cliente es primero. Este valor le da énfasis al cliente dando a conocer que es el primero y por lo tanto merecerá siempre la mayor atención.
2. Rendimiento superior. Aquí se enfatiza en que si se quiere conservar el liderazgo del mercado se deberá garantizar con un rendimiento que satisfaga las necesidades del cliente.
3. Flexibilidad administrativa. Este valor da a conocer que frente a las demandas del cliente deben ser flexibles y responder de inmediato.
4. Nuestra gentes es nuestro mejor recurso. La excelencia se logra con la intervención y la ayuda de todos los colaboradores, sólo así se ha logrado el éxito de la empresa. Siempre y cuando exista el

compromiso de cumplir con cada una de sus actividades por parte de los que forman el factor humano de la empresa.

5. Responsabilidad social. En este valor se enfatiza en que la empresa proporciona trabajo a un número grande de personas, con el fin de poner nuestro granito de arena para mejorar la situación económica por la que atraviesa el país.

De acuerdo con el director técnico estos cambios influyeron en el factor humano en el sentido de tener que capacitarse y mantenerse actualizado, lo cual en un principio no fue de mucho agrado de tal forma que desde 1995 se tuvo que implementar una política más en el manual de políticas generales la número nueve, la cual dice se aplicarán cuestionarios al personal cada mes para poder detectar sus necesidades y por consecuencia mejorar su productividad y eficiencia. La cual afirma el director técnico ha servido porque a la fecha la gente ha respondido aunque no el 100% como se quisiera.

Cabe mencionarse que no se contaba con la carta de bienvenida de la asamblea de accionistas en donde hace énfasis en dar una cordial y cálida bienvenida, denotando que siempre se deberá tener presente la misión como los valores de la empresa; es hasta 1993 cuando se incluye ésta en el manual de bienvenida. Esto trajo como cambio adicional el tener que plasmar y dar a conocer esta carta a toda aquella persona que forme parte de la empresa y de acuerdo con el director técnico desde 1993 que se incluyó esta carta en el manual de bienvenida hasta la fecha y ha influido en el factor humano muy positivamente, ya que la gente se siente parte importante de la empresa.

En 1995 la empresa se interesa en dar a conocer los siete puntos que permiten lograr la excelencia ya que antes solo se mencionaba que la empresa esta en la continua búsqueda de la excelencia, pero no existía nada que pudiera indicar los puntos a considerar para lograrla, esos puntos son los siguientes:

1. Relaciones con el cliente. Este punto enfatiza en crear relaciones que permitan mejorar el rendimiento mediante el trato amable y el intercambio de información con nuestros clientes.
2. Relaciones con los colaboradores. En este punto se aborda la igualdad de oportunidad laboral, donde todos tienen las mismas oportunidades para ingresar a trabajar en esta empresa, sin importar sexo, raza, religión, condición social o económica, etc.
3. Capacitación. En este punto se hace énfasis en asegurar que todos los colaboradores estén capacitados en todos los aspectos de su trabajo, con el fin de ayudarles a realizar sus funciones con éxito.
4. Comunicación. En este punto se da a conocer que se tiene que verificar que cada colaborador entienda claramente lo que debe hacer para poder desempeñarse con excelencia.
5. Medición del desempeño. Aquí se da a conocer que es necesario el evaluar continuamente el desempeño en relación con lo que espera el cliente y efectuar las mejoras necesarias para poder brindar el servicio que se requiere.
6. Administración de procesos. Este punto aborda el administrar los distintos procesos de trabajo con la mayor eficiencia mediante la participación de los colaboradores y la interacción entre departamentos y operaciones.
7. El equipo de la empresa. En este último punto enfatiza en ofrecer a todos los colaboradores la oportunidad de participar en la búsqueda de la excelencia y de contribuir a la prestación de sus servicios altamente satisfactorios para el cliente.

De acuerdo con el director técnico este cambio ha influido en el factor humano favorablemente aunque no en una totalidad; es decir desde 1995 a la fecha sólo un 58% ha respondido satisfactoriamente en poner en práctica los siete puntos que les permita lograr la excelencia en su desempeño. También expresó el director técnico que lo anterior trajo otros cambios como el de dar cursos para concientizar al factor humano.

En la búsqueda de la excelencia la empresa continuará manteniéndose por encima de los competidores y en una posición preferente como prestadores de servicios, ya que con excelencia en el desempeño de sus colaboradores se podrá alcanzar los objetivos a corto plazo tales como:

- ϕ Ser una empresa cada día más rentable.
- ϕ Ser una empresa cada día más competitiva.
- ϕ Contar con una mejor imagen cada día.

Así como también objetivos a largo plazo como:

- ϕ Constituirse como empresa líder en el mercado del control ecológico industrial ; ofreciendo programas integrales de manejo del medio ambiente participando en forma activa en el desarrollo de la protección ambiental del país y manteniendo una organización productiva, eficaz y eficiente.

* CAMBIOS ESTRUCTURALES.

En 1996 la empresa denotó la gran carga de trabajo por la cual se creó un departamento de técnicos de servicio con la finalidad disminuir esa carga de trabajo y dar un mejor servicio, esto trajo otros cambios, tales como el de contar y formar parte en la estructura con un departamento más en la estructura y así como un incremento en el personal de la empresa; es decir se contrataron 18 técnicos de servicio, lo cual da un total a la fecha de 58 personas que son parte de la organización.

De acuerdo con el director técnico estos cambios influyeron en el personal favorablemente y cabe mencionarse y cabe mencionarse que para el encargado de ventas fue una reacción muy positiva al saber

que este incremento de personal, así como del nuevo departamento , porque su carga de trabajo se adelgazo, ya que muchas de sus actividades las realizará este departamento.

* DIRECCIÓN TÉCNICA.

En 1996 la empresa implementa el equipo de computo para todas sus áreas tales como: compras, ventas, contabilidad y líderes de proyecto; este cambio se dio con la finalidad de agilizar en tiempos las labores que desempeña cada una de dichas áreas tales como:

COMPRAS: Proveer a la organización de todos los utensilios necesarios al menor costo.

VENTAS: Buscar nuevos clientes y mantener en la cartera los actuales con el fin de que la organización cada día abarque más mercado.

CONTABILIDAD: Responsable del registro de las operaciones contables de la empresa, autorizar los cheques para pagar a proveedores, autorizar el crédito de los clientes, declarar los impuestos y realizar la nómina.

LÍDERES DE PROYECTO: Agilizar las tareas diarias de la organización, tales como la supervisión de los servicios que realiza la organización, asignación de la utilización de espacios para equipos.

Y la más reciente de sus áreas **TECNICOS DE SERVICIO:** Responsables de que el servicio que presta la organización sea eficiente.

Según el director técnico éste cambio trajo consigo otros cambios, como el de capacitar al factor humano para el manejo de los siguientes paquetes: word, excel, power point, internet y MS-DOS.

De acuerdo con el biólogo Ernesto Huerta y director técnico éstos cambios influyeron en el factor humano de la empresa desde que se dio este cambio en un 30% positivamente y con toda la disposición de capacitarse y un 70% se resistió al cambio, los cuales tuvieron que capacitarse no por gusto, sino por temor a perder su empleo.

* CAMBIOS POR ÁREAS.

COMPRAS

Desde 1997 esta empresa ha tenido que comprar productos de mejor calidad los cuales son necesarios y al menor costo; esto trajo otros cambios tales como el de preparar y concientizar al personal para poder realizar de la mejor forma su función, lo cual permita desarrollar todas las actividades que le conciernen, es decir, buscar siempre la excelencia.

De acuerdo con el biólogo Ernesto Huerta y director técnico de la organización éstos cambios influyeron en el factor humano con una reacción favorable de tener que trabajar en conjunto contemplando los 7 puntos de excelencia.

VENTAS

En 1996 el cambio se da específicamente en ampliar los medios publicitarios por la competencia, en la República Mexicana existen alrededor de cincuenta empresas bien establecidas que forman parte de la competencia de la empresa "X", S.A. de C.V. , de las cuales cinco son las más poderosas en cuanto a tamaño en todo el mercado; lo cual trae otros cambios tales como el de contemplar medios como volantes, anuncios en periódicos y revistas; teniendo como finalidad buscar nuevos clientes y mantener en la cartera a los actuales , con el objetivo de que la organización cada día abarque más mercado; ya que a la fecha la empresa abarca un 20% de mercado.

De acuerdo con el director técnico la respuesta del factor humano ha sido favorablemente y cabe denotarse que el encargado de ventas

manifiesta disposición al cambio; en lo único que se debe trabajar según el director técnico es que el encargado de ventas tiene una falsa creencia: considera que sin él la empresa no existiría.

CONTABILIDAD

Desde 1996 se han implantado programas acordes a éste departamento; de tal manera que facilita las operaciones. Se tuvieron que llevar registros del nuevo departamento técnicos de servicio, además de los gastos que se han comparado para compararlo con las ganancias y cabe mencionarse que se le tomó mayor importancia a éste departamento en estos últimos años; lo cual trae otros cambios tales como que se tuvo que impartir programas de capacitación al personal. Se pudo obtener mayor visualización de lo que sucedía en la empresa, se conoció con mayor rapidez el registro de las operaciones contables de la empresa, se agilizó la autorización de los cheques para pagos a proveedores, se agilizó el crédito a los clientes, así como también la declaración de los impuestos y la realización de la nómina.

De acuerdo con el director técnico de la empresa esto trajo como consecuencia en el factor humano el tener que capacitarse, así como considerar en un futuro contratar personal con una mejor preparación y con mayor responsabilidad por parte del personal de este departamento; comprometiendo al personal en el conocimiento y manejo de los documentos por sistemas de cómputo.

Según el director técnico la reacción en un principio fue negativa y con resistencia al cambio; de tal forma que poco a poco hasta la fecha han podido abrirse a éste, lo cual indica que falta motivación y concentración por parte del factor humano.

5.6 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

En este rubro se hará el análisis de cada una de las características del puesto de acuerdo con las dimensiones básicas del puesto de el modelo de Hackman y Oldham* las cuales son:

TABLA 1. PUNTUACION MEDIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Se tomará como base para el análisis de cada una de las características de el puesto que a continuación se mencionarán.

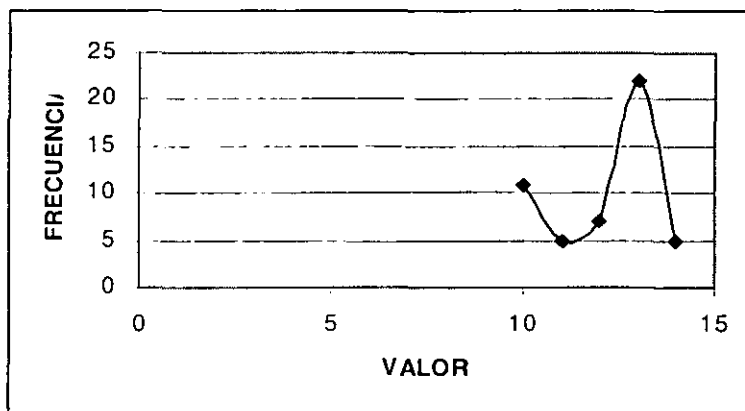
Características	N		Mean	Median	Mode	Std.			
	Valid					Deviation	Variance	Minimum	Maximum
Autonomía	50		20.5000	21.0000	21.00	1.1650	1.3571	16.00	23.00
Identidad	50		14.5000	15.0000	15.00	1.1112	1.2347	11.00	16.00
Retroalimentación	50		23.1600	23.0000	23.00	2.1605	4.6678	18.00	26.00
Significado	50		23.2200	23.0000	23.00	1.1480	1.3180	21.00	25.00
Variedad	50		12.1000	13.0000	13.00	1.3590	1.8469	10.00	14.00

Interpretación de la tabla 1. En la característica de variedad de la tarea podemos denotar que tiene una media de 12.1 , una mediana y una moda de 13, una desviación estándar de 1.35, una varianza de 1.84, un mínimo de 10 y un máximo de 14 personas. La característica de identificación con la actividad denota los siguientes datos: tiene una media de 14.5 , una mediana y una moda de 15, una desviación estándar de 1.12, una varianza de 1.23, un mínimo de 11 y un máximo de 16 personas. La característica de identificación con la actividad denota los siguientes resultados: tiene una media de 14.5, una mediana y una moda de 15, una desviación estándar de 1.12, una varianza de 1.23, un mínimo de 11 y un máximo de 16 personas. Podemos denotar que la característica de autonomía se tiene una media de 20.5 , una mediana y una moda de 21, una desviación estándar de 1.16, una varianza de 1.35, un mínimo de 16 y un

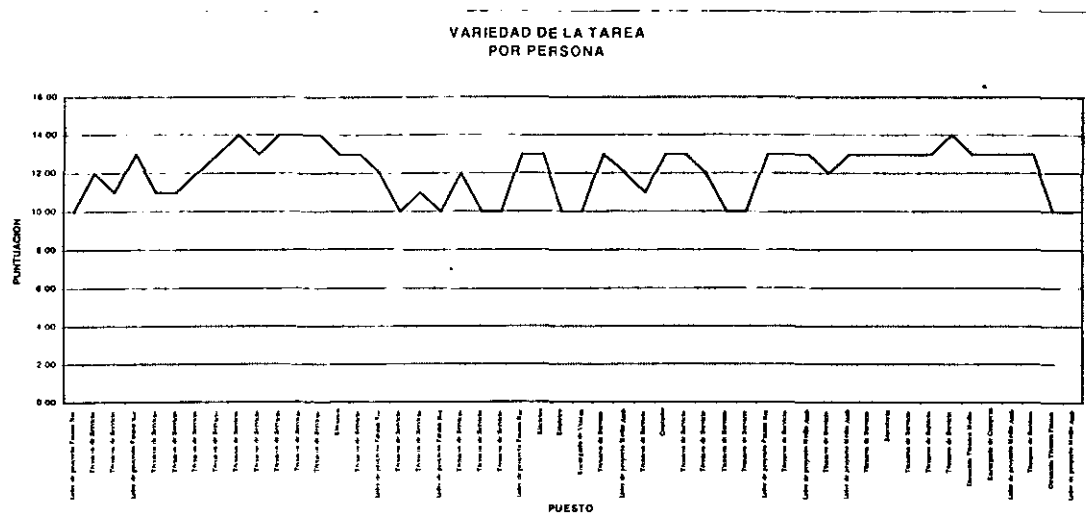
* Cincuenta años de publicidad de investigación empírica estima y evalúa las propiedades de la llave psicométrica de la Escala de Diagnóstico de Trabajo (Job Diagnostic Survey JDS), evalúa también sus escalas. Las escalas de medida de la JDS son: variedad en la tarea, autonomía, identidad, significado de la tarea, retroalimentación. Los datos para los análisis fueron encontrados y revisados por artículos de publicistas citados en el Social Sciences Citation Index, también la referencia de el artículo de 1975 y el libro de 1990 de Hackman y Oldham en los cuales describen la JDS.

máximo de 23 personas. La última característica (retroalimentación) podemos denotar los siguientes datos: tiene una media de 23.15 , una mediana y una moda de 23, una desviación estándar de 2.16, una varianza de 4.66, un mínimo de 18 y un máximo de 26 personas.

1. **VARIEDAD EN LA TAREA.** Número y diversidad de habilidades que un puesto requiere para la realización de actividades diferentes, de manera que el trabajador pueda utilizar habilidades diversas y totalmente diferentes.

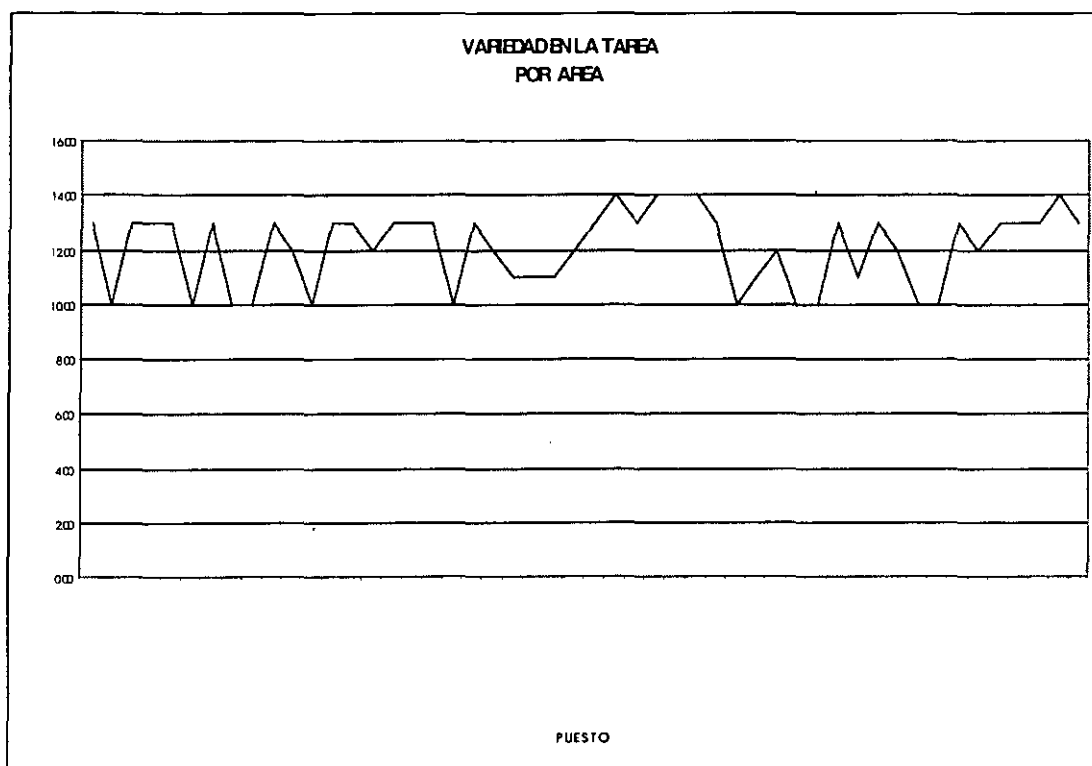


Esta gráfica nos representa que la característica de variedad en la tarea tiene una media de 12.1 , una mediana y una moda de 13, una desviación estándar de 1.35, una varianza de 1.84, un mínimo de 10 y un máximo de 14 personas.



El valor que esta ubicado en la puntuación más alta de la puntuación media de la variable variedad de la tarea indica que si emplea al máximo las habilidades requeridas por el puesto.

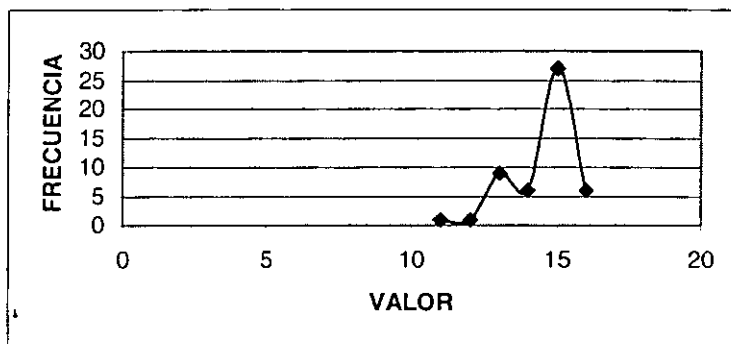
El valor que esta ubicado en la puntuación más baja de la puntuación media de la variable variedad de la tarea indica que no emplea al máximo las habilidades requeridas por el puesto.



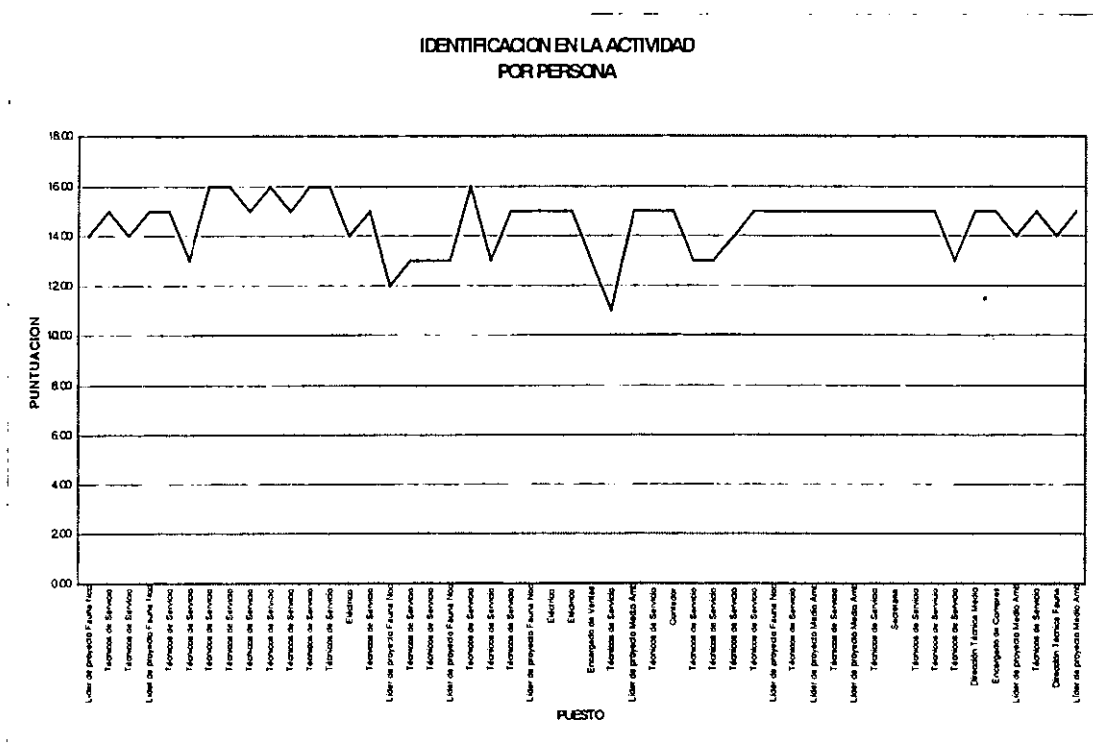
El valor que esta ubicado en la puntuación más alta de la puntuación media de la gráfica por áreas de la variable variedad de la tarea indica que si emplea al máximo las habilidades requeridas por el puesto.

El valor que esta ubicado en la puntuación más baja de la puntuación media de la gráfica por áreas de la variable variedad de la tarea indica que no emplea al máximo las habilidades requeridas por el puesto.

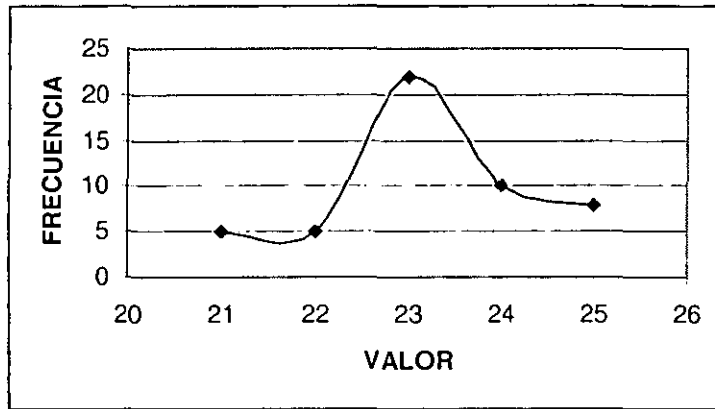
2. IDENTIFICACIÓN EN LA ACTIVIDAD. Medida en la cuál el puesto exige la terminación de una unidad completa y reconocible de trabajo. Por ejemplo: ensamblar completamente un tostador eléctrico y no solo una de sus partes.



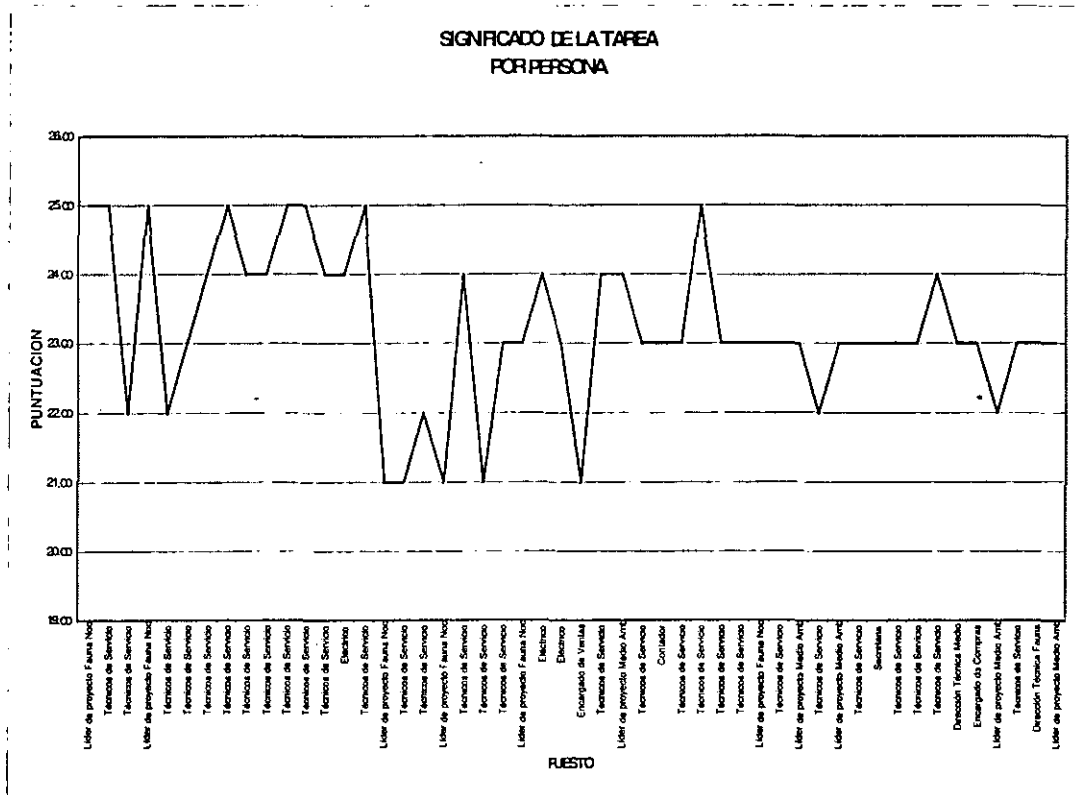
Esta gráfica nos representa que la característica identificación con la actividad tiene una media de 14.5 , una mediana y una moda de 15, una desviación estándar de 1.12, una varianza de 1.23, un mínimo de 11 y un máximo de 16 personas.



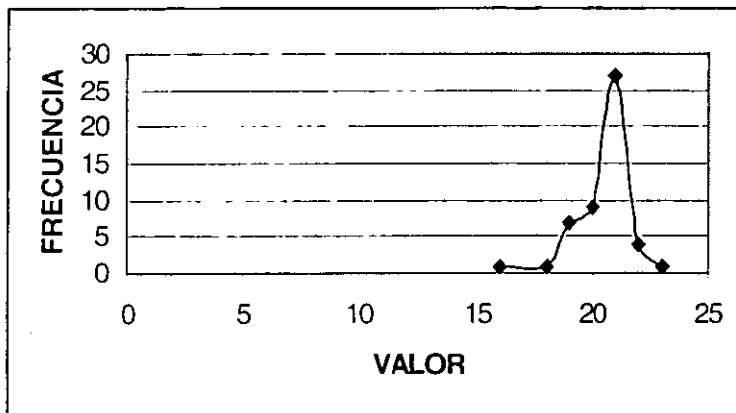
3. SIGNIFICADO DE LA TAREA. Grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas.



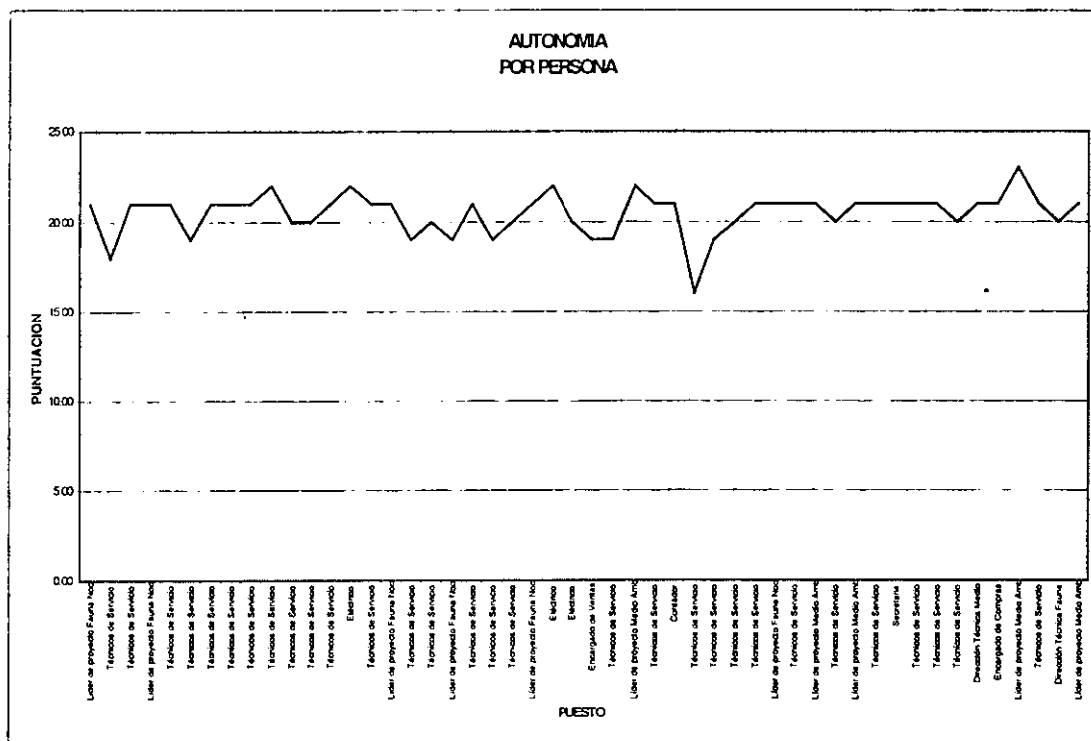
Esta gráfica nos representa que la característica significado de la tarea tiene una media de 23.22 , una mediana y una moda de 23, una desviación estándar de 1.14, una varianza de 1.31, un mínimo de 21 y un máximo de 25 personas.



4. AUTONOMÍA. Grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad considerables para el individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos para llevarlos a cabo.

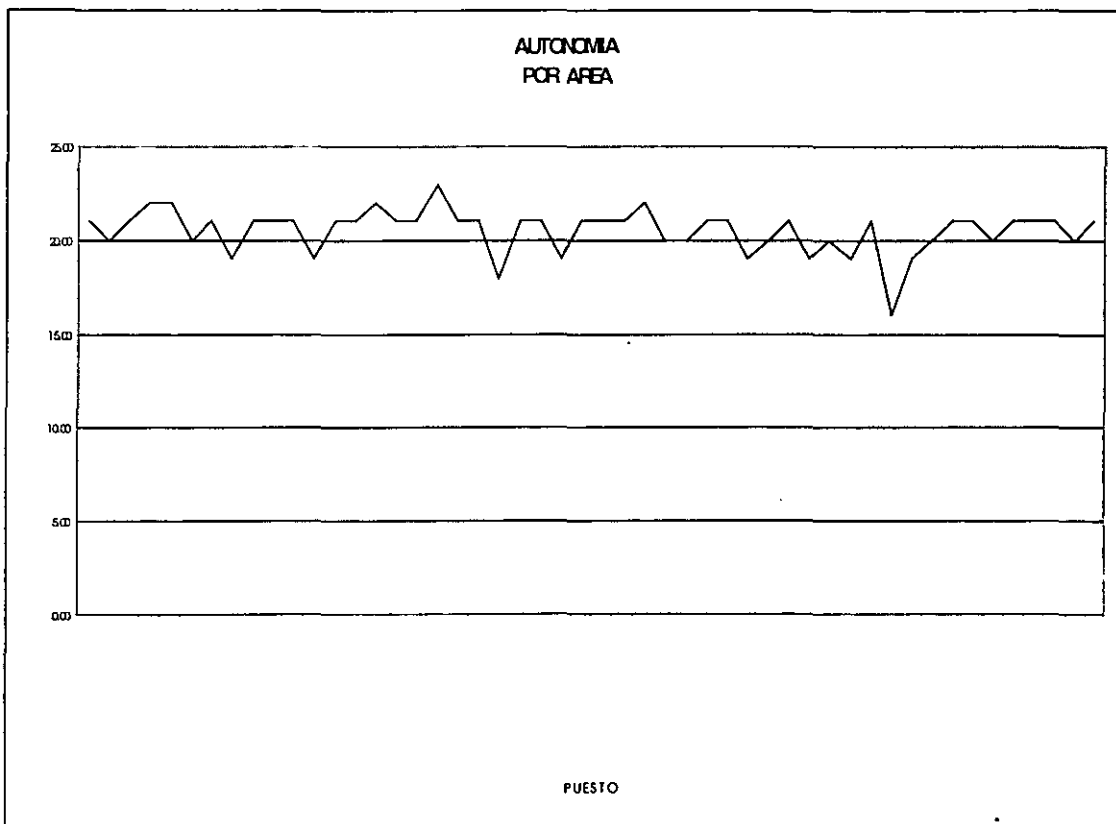


Esta gráfica nos representa que la característica de autonomía tiene una media de 20.5, una mediana y una moda de 21, una desviación estándar de 1.16, una varianza de 1.35, un mínimo de 16 y un máximo de 23 personas.



El valor que esta ubicado en la puntuación más alta de la puntuación media de la variable autonomía indica que si tiene libertad en el desempeño de su trabajo .

El valor que esta ubicado en la puntuación más baja de la puntuación media de la variable autonomía indica que no tiene libertad en el desempeño de su trabajo.

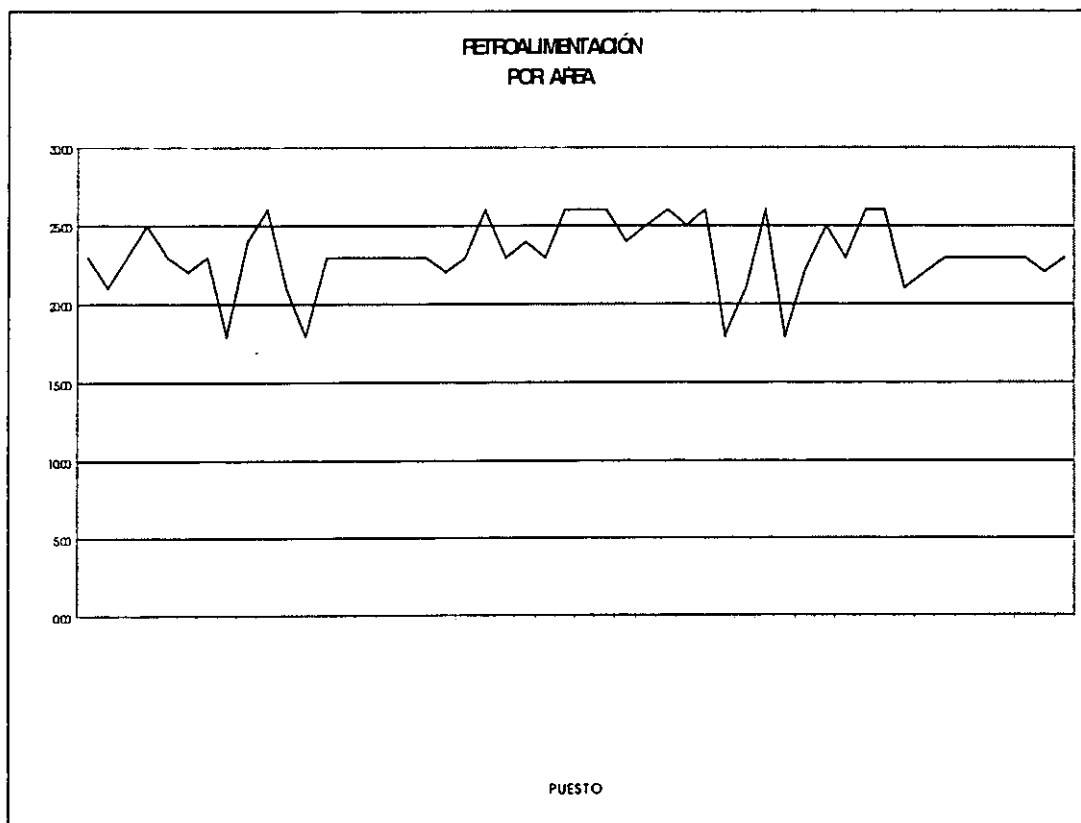


El valor que esta ubicado en la puntuación más alta de la puntuación media de la gráfica por áreas de la variable autonomía indica que si tiene libertad en el desempeño del trabajo que realiza.

El valor que esta ubicado en la puntuación más baja de la puntuación media de la gráfica por áreas de la variable autonomía indica que no tiene libertad en el desempeño del trabajo que realiza.

El valor que esta ubicado en la puntuación más alta de la puntuación media de la variable retroalimentación indica que si hay información directa y clara acerca de la eficiencia de su desempeño.

El valor que esta ubicado en la puntuación más baja de la puntuación media de la variable retroalimentación indica que no hay información directa y clara acerca de la eficiencia de su desempeño.



El valor que esta ubicado en la puntuación más alta de la puntuación media de la gráfica por áreas de la variable retroalimentación indica que si hay información directa y clara acerca de la eficiencia de su desempeño.

El valor que esta ubicado en la puntuación más baja de la puntuación media de la gráfica por áreas de la variable retroalimentación indica que no hay información directa y clara acerca de la eficiencia de su desempeño.

5.7 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ACTITUD AL CAMBIO

En este rubro se hará el análisis de cada una de las características de la actitud al cambio del modelo de Woodman, R.W., las cuales son:

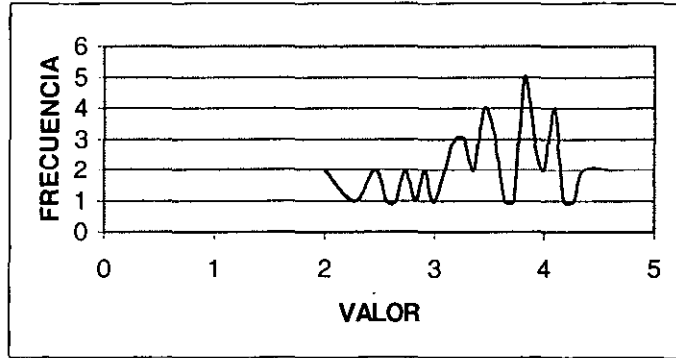
TABLA 1. PUNTUACION MEDIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ACTITUD AL CAMBIO

Se tomará como base para el análisis de cada una de las características de actitud al cambio que a continuación se mencionarán.

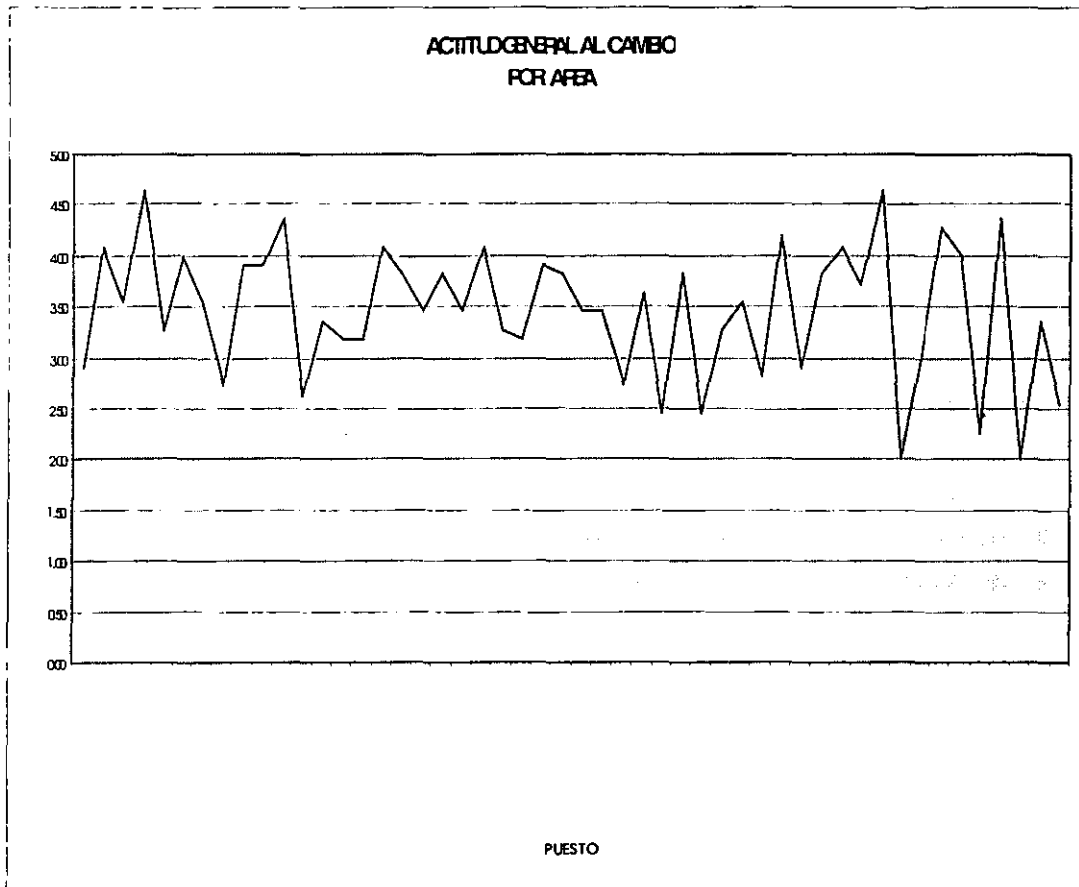
Characteristic	Description	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Minimum	Maximum
		Valid							
AG	Actitud General al Cambio	50		3.4600	3.5000	3.82	0.6546	2.00	4.64
F1	Influencia o Consecuencia de los Cambios	50		3.5400	3.8000	3.80	0.7048	2.00	5.00
F2	Interés e Involucramiento en el Cambio	50		3.7300	3.8000	3.80	0.8217	1.90	5.00

Interpretación de la tabla 1. En la característica de AG Actitud General podemos denotar que tiene una media de 3.46, una mediana de 3.5, una moda de 3.82, una desviación estándar de .6546, un mínimo de 2 y un máximo de 4.64 personas. La característica de F1 Influencia o Consecuencias de los Cambios denota los siguientes datos: tiene una media de 3.54, una mediana y una moda de 3.8, una desviación estándar de .7048, un mínimo de 2 y un máximo de 5 personas. La característica de F2 Interés e Involucramiento en el cambio denota los siguientes resultados: tiene una media de 3.73, una mediana y una moda de 3.8, una desviación estándar de .8217, un mínimo de 1.9 y un máximo de 5 personas.

1. AG ACTITUD GENERAL AL CAMBIO.

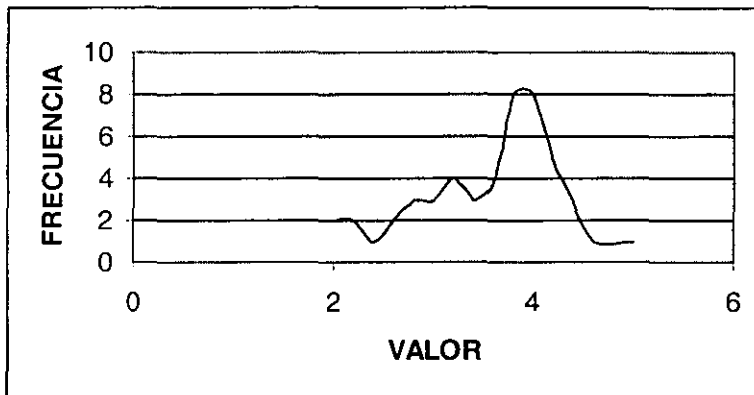


En esta gráfica la actitud general al cambio arroja una media de 3.46 y una desviación estándar de 0.65, esto indica que en términos generales la actitud al cambio es favorable.

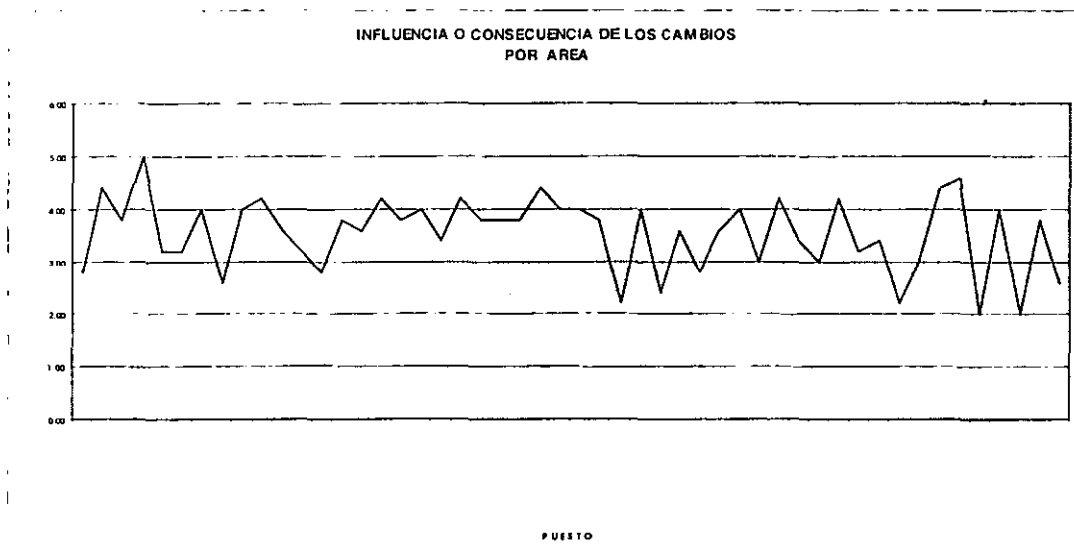


En esta gráfica por puesto se puede observar que los puestos que están por debajo de la media tales como: líder de proyectos, encargado de ventas y técnicos de servicio indican que hay una actitud al cambio menos favorable.

2. F1 INFLUENCIA O CONSECUENCIA DE LOS CAMBIOS DE LA EMPRESA.

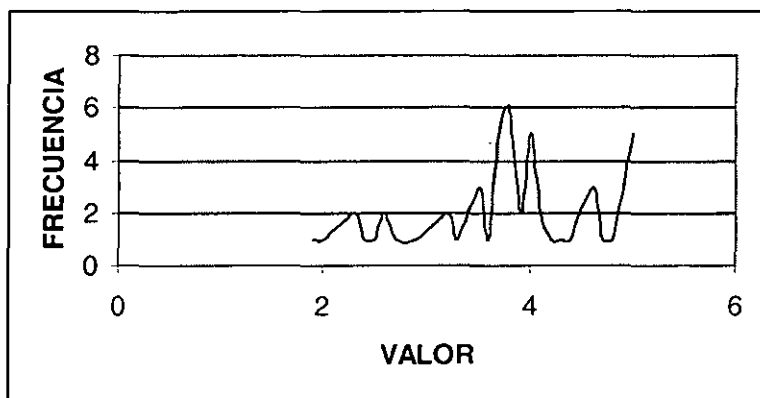


En esta gráfica de acuerdo con la opinión del personal la influencia o consecuencia que tienen los cambios en la empresa tuvo una media de 3.54, con una desviación estándar de 0.70; lo que indica que las consecuencias o influencias del cambio en la forma que realiza su trabajo el personal es importante, sin embargo, se realizará un análisis por puesto.

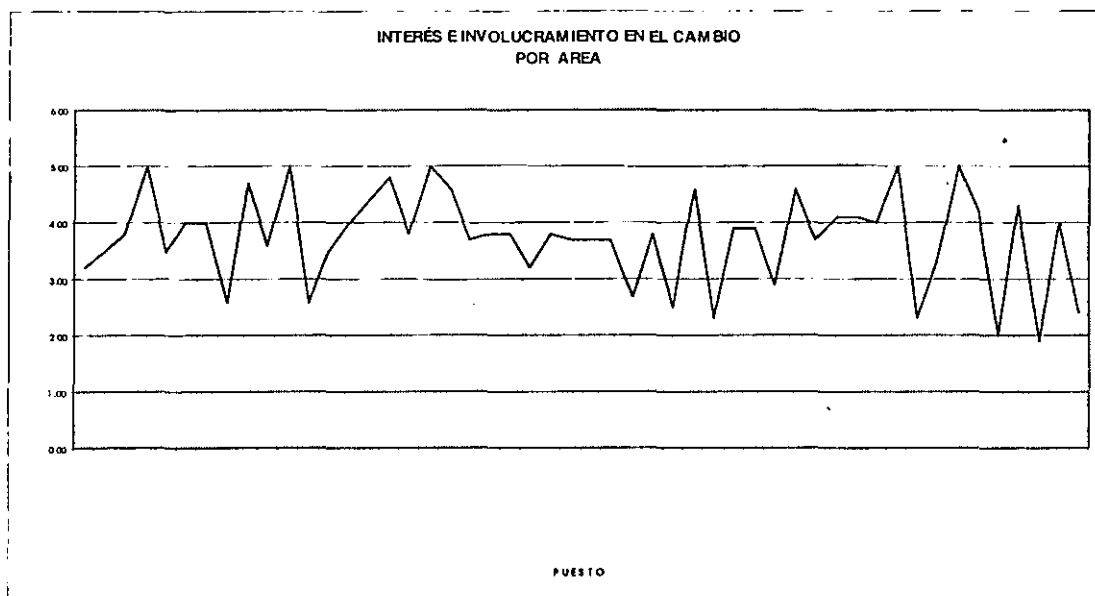


En esta gráfica por puesto se debe observar que todos los puestos que están por abajo de la media, tales como: técnicos de servicio, eléctrico y encargado de ventas; los cambios efectuados no han tenido gran consecuencia o influencia.

3. F2 INTERÉS E INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO.



En esta gráfica de acuerdo a la opinión del personal el interés e involucramiento en el cambio tiene una puntuación media de 3.46, con una desviación estándar de 0.65, lo que indica que hay un interés e involucramiento moderado en el cambio.



En esta gráfica por puesto se pueden observar que todos los puestos que están por debajo de la media, tales como: encargado de ventas, líderes de proyecto y técnicos de servicio; es bajo su interés e involucramiento en el cambio.

5.8 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL RECOMENDADO PARA LA EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

El modelo de cambio organizacional que se recomienda a la empresa "X", S.A. de C.V. es el antes visto en el capítulo 1 propuesto por la Lic. Sandra Luz González López; por ser éste el más adecuado para las empresas mexicanas.

El proceso de cambio organizacional recomendado por la Lic. Sandra Luz González López consta de tres etapas:

- 1.- Recolección y análisis de la información.
- 2.- Diagnóstico y planeación.
- 3.- Ejecución.

A continuación se desarrollará cada una de las etapas antes mencionadas del proceso de cambio.

ETAPA No. 1 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

De acuerdo con lo antes visto en los rubros de este capítulo los cuales son 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4. Se puede ver el avance de información que se necesitará en la primera etapa de el proceso de cambio organizacional lo cuál nos sirve para proceder a la segunda etapa del proceso de cambio organizacional.

ETAPA No. 2 DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

Diagnóstico

Se puede observar que la empresa "X", S.A. de C.V. carece de sistemas de administración implantados, lo cual trae como consecuencia fallas en el servicio que brinda ésta.

La falta de sensibilización y el mal manejo de la comunicación con el personal de la organización conlleva a descuidos en el servicio y el no tener presente la mejora continua del mismo y de la organización.

Cabe mencionarse que la empresa en un principio carecía de una misión establecida, así como también no se contaba con una carta de bienvenida; los manuales tanto de políticas generales como de organización no estaban bien estructurados y posteriormente se tuvieron que ir realizando.

En 1992 se dan a conocer los valores de la empresa , los cuales son:

1. El cliente es primero.
2. Rendimiento superior.
3. Flexibilidad administrativa.
4. Nuestra gente es nuestro mejor recurso.
5. Responsabilidad social.

En 1995 la empresa da a conocer los siete puntos que permiten lograr la excelencia , esos puntos son los siguientes:

1. Relaciones con el cliente.

2. Relaciones con los colaboradores.
3. Capacitación.
4. Comunicación.
5. Medición del desempeño.
6. Administración de procesos
7. El equipo de la empresa.

En 1995 se tuvo que implementar una política más en el manual de políticas generales la número nueve, la cual dice se aplicarán cuestionarios al personal cada mes para poder detectar sus necesidades y por consecuencia mejorar su productividad y eficiencia.

En 1996 la empresa denotó la gran carga de trabajo por la cuál se creó un departamento de técnicos de servicio con la finalidad disminuir esa carga de trabajo y dar un mejor servicio, por lo tanto, se contrataron 18 técnicos de servicio

En ese mismo año la empresa implementa el equipo de cómputo para todas sus áreas ventas, compras, contabilidad y líderes de proyecto. es decir anteriormente a esta fecha se llevaba todo manualmente, lo cual originaba fallas en el servicio prestado.

En 1996 en el departamento de ventas el cambio se da específicamente en ampliar los medios publicitarios por la competencia con la finalidad de obtener mayor segmentación en el mercado.

En ese mismo año se implantaron programas acordes al departamento de contabilidad de tal manera que facilita las operaciones , así como también se tuvieron que llevar registros del nuevo departamento técnicos de servicio y cabe mencionarse que se le tomó mayor importancia a este departamento en estos últimos años.

A partir de 1997 el departamento de compras ha tenido que adquirir productos de mejor calidad los cuales son necesarios y al menor costo.

La inexistencia de planeación "limita" las actividades de los empleados al simple hecho de cumplir medianamente con sus actividades, permitiéndoles no mirar más allá de las mismas y por lo mismo de llegar a caer en un conformismo organizacional.

La informalidad que existe en la organización no permite establecer, regular y controlar los parámetros de calidad que se desean alcanzar ya que no existe ningún compromiso escrito por parte de ningún elemento de la organización.

La falta de comunicación adecuada no permite alcanzar los objetivos establecidos con máxima eficiencia.

Se percibe también la falta de colaboración por el factor humano, es decir, al personal no le gusta trabajar en equipo, lo cual perjudica enormemente al logro de los objetivos de la organización.

El desconocimiento de herramientas administrativas como lo es el proceso del cambio organizacional impiden detectar las fallas con que cuenta la organización y como consecuencia no poder obtener un cambio planeado en beneficio de todos los elementos de la misma.

La carencia de un agente de cambio imposibilita a la empresa a desaparecer sus deficiencias existentes y así poder mejorar la calidad del servicio y por lo tanto no poder aplicar el cambio organizacional.

De acuerdo con el último punto del diagnóstoco que a la letra dice a partir de 1998 el área de líderes de proyecto es la de más reciente creación y se contempla como principal cambio por lo antes ya señalado el de contratar a un especialista externo de cambio organizacional, con la finalidad de poder corregir todas las fallas para que la empresa pueda desarrollarse y mantenerse en el mercado, lo cual se logrará a través de la creación de talleres de mejora continua.

Planeación

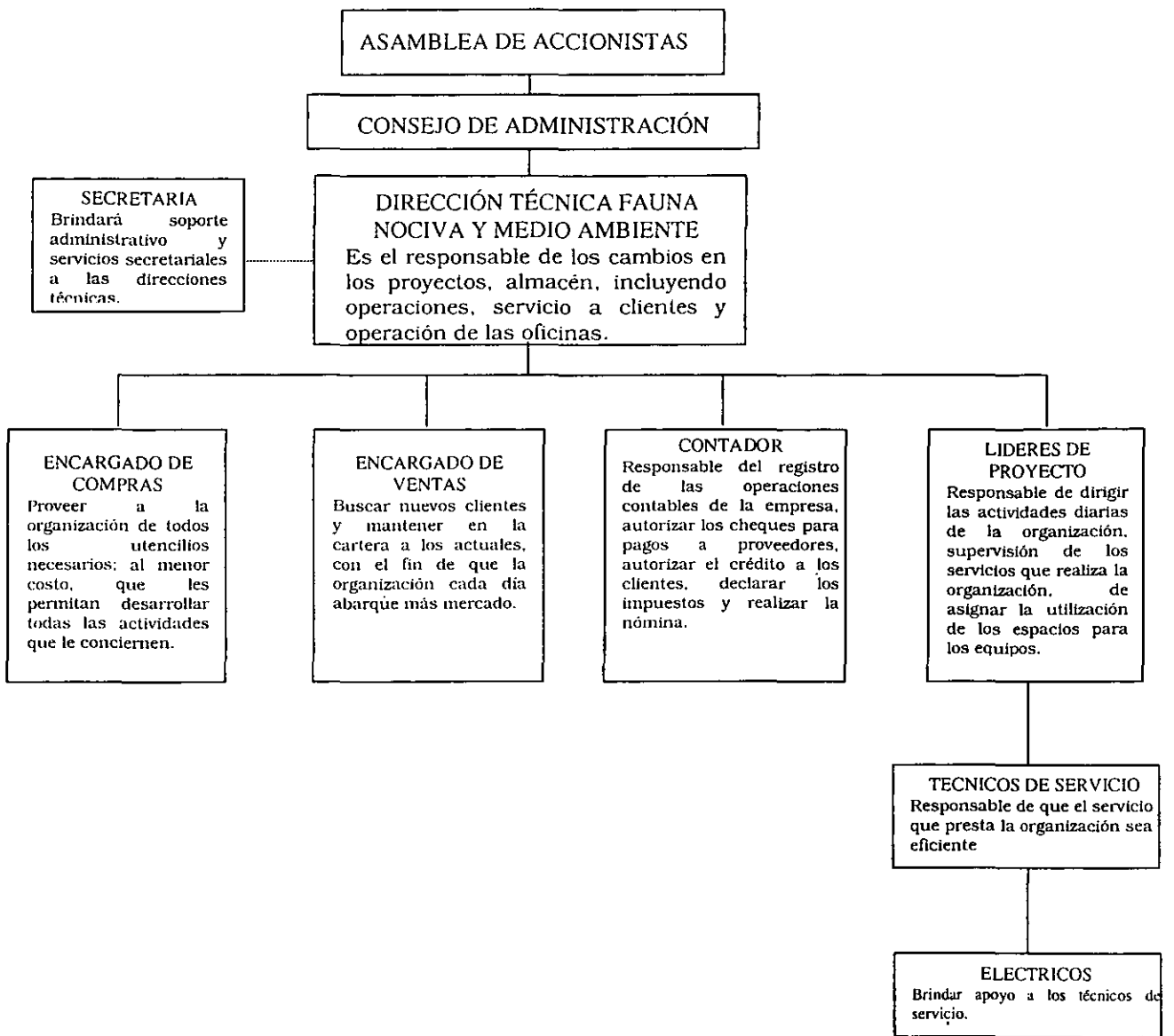
Es importante indicar que la empresa "X", S. A. de C.V. en estos momentos cuenta con el capital suficiente que se requiera para poder ejecutar el proceso de cambio organizacional.

El primer paso a seguir es la contratación temporal de un consultor externo (agente de cambio); el cual se encargara de realizar las siguientes actividades :

- ⊛ Formalizar la estructura administrativa de la organización con el fin de definir claramente la división del trabajo, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y los canales de comunicación. Una vez realizado lo anterior se representará la estructura en un organigrama el cual se hará del conocimiento de todo el personal ;esto es con el fin empezar a hacer sentir a todos los individuos de la organización como elementos importantes de la misma.

De tal manera que la estructura organizacional recomendada para esta organización es la siguiente:





Es importante que a través de la comunicación, ya que es un factor indispensable para poder lograr la concientización de todos los involucrados en la problemática, lo cual también permitirá la disminución de la resistencia al cambio de ciertas áreas de trabajo; se recomienda se apliquen dinámicas de grupo para que participen y se sientan integrantes de la empresa, se manejarán dinámicas para sensibilizar a los participantes y crearles una conciencia positiva hacia el cambio, tal es el caso de las sesiones de grupo T (trainer y/o entrenamiento).

En dichas sesiones la retroalimentación servirá para que la persona participe logrando así un cambio de actitud de acuerdo a sus motivaciones y sentimientos.

Las sesiones se llevarán a cabo de la siguiente manera:

- En este caso se formarán grupos de 6 personas para un mayor manejo del recurso humano.
- Serán dirigidos por un agente de cambio externo.
- No hay condiciones por parte del agente de cambio, es decir, es voluntario y no se fuerza a nadie si no se convence. Es decir, a través del convencimiento y la sensibilización.
- Las sesiones duran de 2 a 3 horas en los días miércoles y viernes, es decir dos sesiones por semana.
- Sabiendo que el proceso de Cambio Organizacional es a largo plazo, nosotros lo manejaremos en un periodo de 3 años, en donde se podrán ver los resultados.

La finalidad de esta dinámica es lograr la participación del grupo hacia metas específicas, a la interacción de los miembros en forma dinámica y espontánea además libremente por voluntad propia.

Los participantes serán animados a enfrentarse con sus propios sentimientos acerca de si mismos y acerca de los demás, así como explorar el impacto que tiene uno sobre el otro.

Los objetivos de la sensibilización del grupo T son los siguientes:

Estas sesiones tienen sus propios objetivos que al aplicarla se tiene que reflejar en actitudes, sentimientos expresiones y conducta de los participantes, a continuación se describen las siguientes objetivos:

- Aprender a aprender. Los aspectos relacionados con la autocomprensión y con las relaciones interpersonales.

El grupo T esta hecho para aprender de uno mismo y de los demás, por medio de las experiencias de otros y del análisis de esas experiencias.

- Que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda.- Elemento fundamental de la relación humana.
- Aprender a ser buen miembro de un grupo.- Como se involucra así mismo en la actividad de grupo, aprender como dar y aceptar la influencia de otros y como trabajar con los demás creando un clima que propicie la colaboración y la solución de los problemas.
- Aprendizaje para conocer y comprender los procesos del grupo.- Se sensibilizan a través de la experiencia real y el análisis de dicho proceso. Con este aprendizaje se obtiene habilidad para predecir el propio comportamiento y el de los demás en situaciones sociales.

DESARROLLO COMO MIEMBRO DEL GRUPO

Aprender a aprender > < Aprender como dar ayuda
Mayor sensibilidad a los procesos del grupo

Con lo anterior se examinan sentimientos, expresiones y conductas que en la vida diaria no son tomados en cuenta.

ALGUNOS DE LOS USOS DEL GRUPO T

Los usos del grupo T son muchos ya que esta basado en la comunicación y participación constante de los involucrados y esto origina las mejoras esperadas de acuerdo a las necesidades y problemáticas de la organización.

En este caso las mejoras que se esperan alcanzar son las siguientes:

- Combatir la resistencia al cambio ya que las personas involucradas en esta organización necesitan aceptar la situación existente dentro de la organización para lograr mejoras en lo siguiente:
 - Mejorar las relaciones humanas.- Ya que es un proceso de participación con los integrantes involucrados al cambio, se liman las asperezas creadas por la falta de comunicación, malos entendidos, mala coordinación, etc.
 - Desarrollar equipos de trabajo.- Se logra una buena coordinación entre los departamentos involucrados, se origina la división de trabajo, así como la especialización, se realiza con menos esfuerzo y en menos tiempo, se vuelve menos monótono y rutinario lo cual hace más agradable el ambiente de trabajo.
 - Mejora la comunicación.- Da mayor flujo de comunicación, se trata de dar la mayor información por sencilla que sea a todos los niveles, para evitar contratiempos en el mínimo de los casos.
 - Cómo técnica de cambio en la organización.- Es una herramienta por la cual podemos obtener un cambio de actitud, para lograr un bienestar común, tanto para la organización como para el individuo, es decir, que éste se sienta integrante de la organización y formen un todo.
- ⊕ Una vez realizado lo anterior se delimitarán y plasmarán las políticas, reglas, normas, procedimientos y objetivos de la empresa ; que se encuentran plasmados en el rubro 4.4 de este mismo capítulo; para poder llevar a cabo todas las actividades y esfuerzos orientados hacia una misma “sintonía” y así poder tener un control y estándares de calidad del servicio. De igual modo se harán conocer a toda la organización y se explicará el fin de éstos para que se apliquen de una manera positiva y no se vean como simple burocracia organizacional.

Actualmente las organizaciones modernas necesitan de formalizar todas sus actividades ya que esto es una buena herramienta para alcanzar los objetivos de cualquier tipo de organización.

De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico con relación a la falta de comunicación en los diferentes niveles de la organización se recomienda lo siguiente:

Para este tipo de organización es importante que se de un tipo de comunicación descendente, lo cual significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel, los canales más comunes para la comunicación verbal descendente incluyen instrucciones para el trabajo, discursos, reuniones.

Así como también es importante que se considere la comunicación escrita descendente en donde se utilizarán memorándums, cartas, manuales, folletos, enunciados de políticas y procedimientos; lo cual beneficiara a la organización proporcionándole información que le permita entender la tarea y su relación en labores organizacionales y que por lo tanto proporcione una lógica o razones referentes al trabajo, así como también proporcionar retroalimentación al subordinado sobre la actuación.

Cabe mencionarse que es necesario que el factor humano de la organización se le informe sobre los diversos canales de comunicación que se emplearán para poder recibir o dar información; los cuales se pueden dividir en canales escritos, canales gráficos, canales sonoros, canales orales y canales de acción y que a continuación se dan a conocer:



CANALES ESCRITOS	CANALES ORALES	CANALES GRÁFICOS	CANALES SONOROS	CANALES DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> - Revistas - Memodándums - Carteles - Periódicos - Manuales - Organigramas - Métodos y Procedimientos - Publicaciones sobre beneficios a los empleados - Anexos - Boletines - Informes mensuales, semestrales o anuales - Publicaciones de supervisión - Cartas 	<ul style="list-style-type: none"> - Avisos - Ordenes - Instrucciones - Mesas redondas - Comités - Juntas de trabajo - Diálogos - Entrevistas - Charlas - Discursos - Conversaciones telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Películas - Transparencias - Señales de seguridad - Señales de circulación - Símbolos - Figuras - Dibujos - Colores 	<ul style="list-style-type: none"> - Silbatos - Alarmas - Discos - Cintas magnetofónicas - Micrófonos 	<ul style="list-style-type: none"> - Movimiento de manos - Movimiento de ojos - Movimiento de brazos - Mímica en general

Siguiendo con el otro punto del diagnóstico en el que se manifiesto que no hay trabajo en equipo es sumamente necesario formar verdaderos equipos de trabajo; lo cual servirá para aumentar la comunicación, reflejándose en resultados favorables. Esta acción de realizar el trabajo en equipo para que a su vez respalde la toma de decisiones nos lleva a formar un comité de toma de decisiones formado por todos los encargados de los diferentes puestos de la organización y de un agente de cambio externo que ayudará en la enseñanza y motivación de trabajar en equipo para que cuando no se cuente con sus servicios, ya se puedan valer por si solos.

El equipo de trabajo es creado para obtener resultados que beneficien a la empresa, tales como:

- Alta orientación a la tarea para lograr como resultado la motivación de todos los miembros.
- Amplia participación de todos los miembros tanto en la discusión como en la ejecución de las decisiones.

- Intenso intercambio de ideas, opiniones e información que beneficien a la empresa.
- Tolerancia de diferentes caracteres y el desacuerdo.
- Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros.
- Toma de decisiones por consenso más que por votación o imposición.
- Mejora y aumento de comunicación

Para tal efecto se deberá llevar a cabo la siguiente acción:

1. Se formará un solo equipo que lo integren los encargados de cada área.
 2. Al formar el equipo de trabajo debe ser dirigido en un inicio por un agente de cambio que les inculcará disciplina.
 3. Las reuniones se llevarán a cabo los días lunes, miércoles y viernes siendo este último el día de evaluación sobre los aciertos y las fallas que se tuvieron.
 4. Discutir en las reuniones la creación, la modificación así como las decisiones que se tomen en las áreas de producción, ventas, compras y las relaciones que se tienen con los departamentos externos para evaluar el desempeño de estos.
 5. Sacar conclusiones que determinen las soluciones que deberá tomar el coordinador general en beneficio de la empresa.
- ⊕ Se comenzará con la parte más difícil del proyecto ; la cual consiste en la motivación y sensibilización del personal para cambiar sus ideologías, hábitos y costumbres en el desempeño de su trabajo y su actitud ante el mismo.

Es necesario adoptar y dar a conocer los siguientes criterios, lo cual permitirá reforzar en la motivación y sensibilización del personal para cambiar en sus ideologías, hábitos y costumbres en el desempeño de su trabajo y su actitud ante el mismo y que a continuación se dan a conocer.

1. El primer criterio que se tomará en cuenta es la Satisfacción Total del cliente. Lo que propone en este punto en general es conocer los mercados, clientes, y el valor que ellos esperan de la organización, tanto de productos y/o servicios, como de mejores resultados y su relación con el precio. Dentro del enfoque se ven los métodos para conocer los requerimientos, necesidades y expectativas completas de los clientes tanto actuales, en una primera instancia, como futuros en una segunda instancia; potenciales de productos y servicios, en todos sus mercados. Dentro de la implantación se tiene que indicar:
 - Quiénes, cómo y cuándo, en la organización utilizan la información de mercados y clientes.
 - Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida de los clientes.
 - Cómo interactúan las áreas correspondientes.
 - El grado de aplicación de dicha información a productos, procesos y servicios.
 - La oportunidad de los cambios.

2. El segundo criterio es Dirección Proactiva. Es natural que para tener mejores resultados, se requiere conocer y analizar cómo la alta dirección crea y promueve el enfoque de valor superior a los clientes mediante su actuación personal. Es decir, como visualiza a los clientes y las acciones correspondientes para encaminar a la organización hacia mejores resultados. En el enfoque se debe considerar las responsabilidades propias de la dirección que transforman a la organización direccionándola hacia obtener mejores resultados, así como identificar el estilo de liderazgo en la organización. Para ello se requiere:
 - Visualizar a la administración como una estrategia a largo plazo considerando la opinión de la dirección respecto a ello.
 - Crear diseñar y concebir y enfocar la forma como la alta dirección crea, establece y marca el modelo de mejores resultados para la organización, la estructura y el sistema para la dirección, esto es

cómo se estructura y organiza la dirección, definiendo el rumbo a seguir alineando los sistemas de trabajo.

3. El tercer criterio tomará en cuenta el Desarrollo del Factor Humano. Se pretende tocar todo lo que posibilita y fomenta a que el personal contribuya de manera eficaz al logro de los objetivos para tener un alto desempeño. Considerando como alto desempeño a la actuación y optimización de sistemas de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal, con un modelo de trabajo en el que se utilicen las capacidades de análisis, manejo de información y desarrollo intelectual y/o psicológico, para la obtención del conocimiento, la aplicación de las diversas habilidades de todo el personal, la movilidad y flexibilidad, y la variedad en las tareas y el contenido de los puestos; de forma que muestre características de efectividad de clase mundial en sus resultados. Dentro del enfoque se maneja el diseño de puestos de trabajo, es decir, de la forma en que los empleados son organizados y/o se organizan en unidades formales e informales temporales o de largo plazo; y la descripción de puestos, de manera que se proporcione la oportunidad para que:
 - Se promueva el alto desempeño.
 - Permita la iniciativa, innovación y creatividad de personal, e incremente la responsabilidad y el autocontrol.
 - Facilite la respuesta rápida a los requerimientos cambiantes de los clientes.

4. El cuarto criterio corresponde a la Sistematización de la Información. Este punto hace referencia a la identificación de los criterios de selección y administración de los datos e información usados para la planeación. La mejora e innovación de los procesos, y la administración y evaluación del desempeño de la organización. Dentro del enfoque se tiene que considerar:
 - El diseño de las bases de datos, el alcance, tipos, fuentes y su relación con la planeación de la organización.
 - El diseño del sistema de información para las fases de planeación, ejecución, análisis y evaluación del desempeño.
 - Diseño de la distribución de la información.

5. El quinto criterio corresponde a la Planeación Estratégica. Identificar o diseñar el proceso de planeación estratégica de la organización, analizando lo que favorece o frena el proceso de mejoramiento continuo en la organización. En el enfoque se tiene que diseñar y/o describir el método para:

- Definir la visión y misión de la organización así como la integración de las prioridades de mejores resultados.
- Detectar todo lo que contribuye o frena el proceso de mejoramiento continuo.
- Elaborar la planeación estratégica, definición de las estrategias.
- La participación e intervención del personal, de los clientes, de los proveedores en el proceso de planeación estratégica.

Es necesario conocer los tipos de datos que se utilizan en el proceso de planeación de la organización que señalan tendencias, cifras, etc., que hablan de la propia organización, de los clientes, competidores, proveedores y del entorno.

6. Sexto criterio: Mejora de Procesos. Referente a todo aquello que tiene que ver con el diseño y especificación en la organización de las características y normas de los productos y servicio, así como de sus procesos. El enfoque se identifica y describe:

- Los métodos para diseñar, desarrollar, introducir o mejorar los productos y/o servicios que la organización ofrece a sus clientes. Se incluyen las modificaciones o variaciones en los productos y servicios nuevos o existentes, que se derivan de la investigación y el desarrollo; así como las modificaciones y/o nuevas instalaciones, para cumplir con el desempeño operativo deseado y/o los requisitos de calidad de los productos y/o servicios.
- La forma como se diseñan los procesos para cumplir con los requisitos clave de los clientes.
- La forma en que las necesidades de sus clientes se traducen en características del producto y servicio, y éstas a su vez se convierten en especificaciones de: diseño, procesos clave tanto operativos como administrativos, e insumos.

Considera al mejoramiento continuo de las áreas de apoyo, así como señalar la importancia de delimitar claramente la diferencia entre las actividades de mejora de las funciones o áreas de apoyo, y los

procesos clave de diseño de los productos y/o servicios, producción, entrega, etc.

7. Séptimo criterio: Beneficios a la Sociedad. Contempla las acciones de la organización por mejorar los ecosistemas, reducir los niveles de contaminación dentro y fuera de las instalaciones, y promover dichas acciones. En el enfoque hay que considerar: Sistemas, tecnologías y actividades para:

- Cumplir perfectamente con normas y regulaciones.
- Evitar que los productos, servicios y procesos dañen el medio y a la comunidad.
- Dar seguridad.
- Reducir la contaminación.
- Mejorar los ecosistemas.

Así como existe un interés por la mejora del entorno, debe existir un interés por el desarrollo de la calidad como una cultura, para mejorar internamente a la comunidad en la que opera la organización.

8. Octavo y último criterio: Valor agregado al cliente. Este criterio contempla la recopilación, análisis y determinación de los indicadores que miden todo lo efectuado por la organización señalando claramente las tendencias de cada uno de los subcriterios. Así como la comprobación clara de que se ha tenido una mejora continua en base a valores que ha generado fidedignamente la organización y que concuerdan entre sí. El ciclo de mejora se manifiesta en base al perfeccionamiento y fluidez de los indicadores para medir y mostrar tendencias.

El enfoque se refiere a que el subcriterio tocará aspectos más específicos que faciliten la identificación de los sistemas, procesos o tecnologías y su respectivo diseño, tanto de los que se estén utilizando como de los que se utilizarán, en lo que toca al criterio correspondiente, para lograr mejores resultados. Considerando que se deben orientar hacia:

- La prevención.
- La mejora de procesos.
- La toma de decisiones basadas en cifras, datos y hechos.
- El estímulo al autocontrol y a la autoevaluación.
- La integración por sistemas.

✦ Creación de grupos de mejora continua.

Es necesario en primer término dar a conocer qué son los grupos de mejora continua, los cuales son un proceso rápido y altamente enfocado en lograr el mejoramiento. Estos grupos están diseñados para aprovechar las oportunidades de mejora de una organización lo cual ayudará para hacer los cambios oportunos.

El marco del proceso de mejoramiento continuo se crea mediante la identificación de las oportunidades de mejora y áreas de enfoque. Los grupos de mejora continua permiten direccionar esas oportunidades y generar beneficios. Una de las partes clave que ya se tiene dentro de la organización es que pone atención en técnicas que den el enfoque de dónde se puede mejorar y la clave ahora es construir sobre ese enfoque y extraer con las herramientas adecuadas el beneficio; los grupos de mejora continua son esa herramienta.

Los grupos de mejora continua ayudarán a:

- ✓ Identificar áreas de oportunidad para un mejoramiento inmediato.
- ✓ Dar valor agregado al proceso actual.
- ✓ Reducir trámites burocráticos.
- ✓ Permite a cada colaborador identificar e implementar soluciones.
- ✓ Mejorar el ánimo de los colaboradores, las relaciones con los clientes y el ambiente de trabajo.
- ✓ A realizar los cambios oportunos.

El desempeño del negocio se puede ver en el contexto de una pirámide:

La punta esta representada por cambios mayores de un proceso que la organización ha buscado,. En esta etapa los cambios son radicales y significativos y se tomarán entre 18 y 36 meses para su implementación.

En la parte media están situados aquellos puntos relacionados con el flujo de los procesos existentes o las prácticas que se están llevando a cabo actualmente o procesos bien definidos. El tiempo de implementación de las mejoras de estos procesos es entre 1 y 12 meses.

Los grupos de mejora continua forman la base de la pirámide. Por medio de la utilización de los componentes del proceso de los grupos. La

organización esta comprometiéndose a ir en busca de oportunidades rápidas de implementación, áreas de mejora inmediata enfocadas a la eliminación de trámites burocráticos y trabajo innecesario. Estas soluciones se implementan en días, semanas o meses. Por lo general, menos de tres meses.

¿Cómo es el proceso de los grupos de mejora continua? El proceso se lleva a cabo en cinco fases:

Fase 1. Establecer los objetivos, roles y responsabilidades en el grupo con el "Responsable del Cambio". Normalmente esta fase se lleva a cabo en una reunión de 2 horas.

Fase 2. Taller de oportunidad. En esta fase se define cual será el alcance y los objetivos del grupo de mejora continua, así como los participantes adecuados para lograr los resultados esperados. También se prepara el material necesario para el grupo.

Fase 3. Conducir el grupo de mejora continua. La duración del grupo es de una hora. Se identifican los problemas y oportunidades de mejora. Por medio de lluvia de ideas se obtienen soluciones, recomendaciones y planes de acción que se presentarán al "Responsable del Cambio".

Lo primero que sucede en el grupo de mejora continua es que el "Responsable del Cambio" se reúne con los participantes y les presenta el reto a vencer durante la sesión. El siguiente paso es confirmar con los participantes los procesos que se van a discutir en la sesión. En este paso se escriben en una tarjeta cada uno de estos procesos y se pegan en la pared. Se identifican los problemas y se asocian con cada uno de los pasos del proceso. Estos problemas se escriben en tarjetas azules (en este caso) y se van colocando debajo del proceso que le corresponda. Una vez identificados por medio de la lluvia de ideas los problemas, el grupo de participantes elabora las soluciones para resolver los problemas previamente identificados. Dichas soluciones se escriben en tarjetas amarillas y se van colocando en el pizarrón debajo de los problemas que les correspondan. El siguiente paso es mover las tarjetas de soluciones hacia la matriz de beneficios 2X2. Esta matriz tiene 4 diferentes áreas y en donde tenemos que enfocarnos es en las áreas identificadas como "joyas" y "avances rápidos". Es importante hacer notar que uno de los propósitos del grupo de mejora continua es identificar soluciones de rápida y fácil implementación, con el menor costo y que tengan un impacto inmediato en la resolución de los problemas. La siguiente etapa del proceso es desarrollar los planes de

acción en base a las soluciones identificadas. Estos planes de acción serán presentados para la revisión y aprobación del “Responsable del Cambio” durante la reunión local.

Fase 4. Conducir la presentación dentro de la reunión local con el “Responsable del Cambio”. En una sesión de 2 a 4 horas, los “Ganadores del Cambio” (el equipo participante) presenta al “Responsable del Cambio” sus ideas para recibir su aprobación o retroalimentación.

Fase 5. El “Responsable del Cambio” junto con los “Ganadores del Cambio” realizan el consenso de los planes de acción para fijar las fechas de implementación en menos de tres meses.

¿Qué beneficios ofrecen los grupos de mejora continua?

La mayor diferencia está en la rapidez con que se desarrollan la planeación, la sesión y la implementación de los planes de acción. Al concluir la implementación de los planes de acción, los gerentes tendrán la base para identificar los problemas que lleguen a surgir en el futuro en los procesos de la organización.

Lo primero que se tiene que decir es que la diferencia con este proceso es que involucra a toda la gente que hace el trabajo. Para encontrar las soluciones este proceso se basa en escuchar las ideas que la gente que esta dentro de la operación proponga y así examinarlas y poderlas implementar a la brevedad posible. Es una gran herramienta para dar fuerza a la organización ya que hace que los colaboradores se estén cuestionando sobre cómo llevar a cabo su trabajo y cómo podrían mejorarlo. Con este proceso se encuentran los problemas de raíz desarrollando soluciones: este es el gran beneficio porque es una manera de mejorar y cambiar la cultura organizacional de la empresa, logrando mejores resultados; tales como los siguientes:

- Resulta ser un proceso muy sencillo.
- Permite a los colaboradores expresar sus ideas.
- Al categorizar todo y tenerlo a la vista, es impresionante la facilidad de encontrar soluciones.
- Al participar los colaboradores junto con el gerente buscando soluciones, crece el compromiso con la empresa y facilita el cambio organizacional.

En el último punto del diagnóstico y en base en los resultados obtenidos se formula el siguiente programa de intervenciones para el cambio organizacional de la empresa "X", S.A.

En la empresa "X", S.A. de C.V. son diversos los aspectos que repercuten en el desempeño de los trabajadores; entre estos sobresalen: desconocimiento de los objetivos, misión, políticas, etc. y además como antes ya se había mencionado en otro punto del diagnóstico la mala comunicación entre los empleados la cual repercute gravemente como se ha observado en los resultados obtenidos, los cuales indican que un número de trabajadores no emplean al máximo las habilidades requeridas por el puesto, así como también que no tienen libertad en el desempeño de su trabajo y que no cuentan con una retroalimentación, es decir, que no hay información directa y clara acerca de la eficiencia de su desempeño.

Se denota de acuerdo a lo investigado que no hay espíritu de equipo, que los cambios efectuados no han tenido gran consecuencia o influencia, lo cual repercute en un interés e involucramiento moderado hacia este. En general esto se resume en desinterés del factor humano y falta de sentido de pertenencia así como de sensibilización al cambio.

Estos aspectos se reflejan seriamente en la productividad y en el ambiente laboral de la organización; es por ello que se hace necesario emprender acciones que involucren a todo el factor humano, para que con ello se pueda tener un verdadero cambio en el personal y un desarrollo en la organización.

★ El programa de intervenciones para el cambio organizacional incluye diversas fases con las que se pretende abordar los problemas antes mencionados.

PROGRAMA DE INTERVENCIONES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	
OBJETIVO GENERAL	Implantar acciones que respondan a los problemas detectados en la empresa "X", S.A. de C.V.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Conformar un comité que contemple todas las áreas y los niveles de la empresa. ▲ Generar cambios que beneficien a la organización, a partir de los acuerdos tomados por parte del comité. ▲ Proponer la existencia de canales de comunicación adecuados entre todos los miembros que conforman la empresa. ▲ Incidir en el factor humano para que se preserven su lugar de trabajo en óptimas condiciones. ▲ Capacitar a la persona que se hará cargo de la selección de personal. ▲ Proporcionar y tener una coordinación adecuada manejo del factor humano. ▲ Integrar a todos los trabajadores en los procesos que se siguen en la organización. ▲ Concientizar al factor humano de lo necesario que es el cambio organizacional para el desarrollo de la empresa.
I.CONTENIDO	Realizar talleres con los representantes de compras, ventas, líderes de proyectos y contador para el análisis de los problemas encontrados y para dar a conocer la misión, objetivos y políticas de la empresa "X", S.A. de C.V.
JUSTIFICACION	<p>En la empresa son diversos los aspectos que repercuten en el desempeño de los trabajadores; entre estos destacan: desconocimiento de los objetivos, misión, políticas, etc., mala comunicación entre los empleados, no hay espíritu de equipo, marcado distanciamiento entre todas las áreas, desconocimiento de las prestaciones. En general esto se resume en desinterés del factor humano y falta de sentido de pertenencia, así como de sensibilización al cambio.</p> <p>Estos aspectos se reflejan seriamente en la productividad y en el ambiente laboral de la empresa, es por ello que se hace necesario emprender acciones que involucren a todo el personal (contratados y subcontratados); para que con ello se pueda tener un verdadero impacto en el personal.</p>

ACTIVIDADES

I.- Programa de Intervenciones para el cambio organizacional

-1- INTRODUCCION A LA FILOSOFIA, MISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	
JUSTIFICACIÓN	<p>Realizar talleres con los gerentes y representantes para el análisis de los problemas encontrados y dar a conocer la misión, objetivos, y políticas de la empresa.</p> <p>Dar a conocer a todo el personal que labora en la empresa, la misión, objetivos, políticas y filosofía de la empresa, ya que la mayor parte de los trabajadores desconocen estos aspectos, lo que repercute en su falla de integración.</p>
EJE DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">- En primera instancia el director de la empresa entregará a todo el personal el Manual de Bienvenida, para lo cual se hará una pequeña ceremonia en la que deberán participar trabajadores y directivos.- Los responsables de área deben hablar con todas las personas a su cargo acerca de los objetivos que la empresa persigue, cuáles serán los beneficios y explicarles a grandes rasgos lo que cada uno debe hacer para cooperar en esto. (Previo a esto se tendrá una plática con cada responsable de área). Además deberá hacer énfasis en las políticas que rigen la empresa.- El área administrativa se encargará de poner un cuadro con la misión y otro con la filosofía de la empresa; estos cuadros deben ser llamativos y estar a la vista de todo el personal además de que se les tiene que dar mantenimiento constante.- Una de las papeletas que se incluyen en el pago semanal, deberá referirse a la misión, otra a las políticas y por último a los valores. <p>(NOTA: estos aspectos se reforzarán cuando se trabaje con los grupos)</p>
DURACIÓN	<p>Todos estos aspectos pueden ser trabajados en seis días, durante tres horas diarias. Exceptuando las notas de pago, ya que se hará durante tres semanas.</p>

INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

JUSTIFICACIÓN	Es necesario que los trabajadores estén familiarizados con las actividades que se realizan en cada una de las áreas que conforma empresas de control de fauna nociva, con lo que tendrán conocimiento claro de todo lo que se tiene que hacer para que un producto llegue a su dueño.
EJE DE ACCIÓN	- Se formarán pequeñas comisiones, que harán un recorrido por todos los departamentos, en donde una persona de cada área dará una pequeña explicación de lo que se hace, cual es la función para la empresa y los obstáculos que se encuentran. En esa etapa se iniciará un proceso de identificación entre todo el personal.
DURACIÓN	Todos estos aspectos pueden ser trabajados en seis días, durante tres horas diarias.

II. Actividades dirigidas a supervisores y responsables del área:

Cuando se desean emprender cambios en la organización, no solamente deben hacerse con los trabajadores, por el contrario, para que tengan impacto, estos deben empezar desde los niveles directivos e ir descendiendo.

-3- DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	
OBJETIVO	Desarrollar habilidades gerenciales a supervisores y responsables de área.
JUSTIFICACIÓN	Es necesario identificar líneas de acción que permitan poner en práctica, aspectos que se visualicen en diversas pláticas y reuniones.
EJE DE ACCIÓN	Se realizarán sesiones en las que abarcarán diversos aspectos entre los que destacan: Comunicación. Calidad del servicio Formación de equipos de trabajo Delegar Autoridad. Manejo de conflictos y solución de problemas Motivación Mas que ser sesiones meramente informativas, serán participativas y permitirán ver ejemplos claros para encontrar alternativas adecuadas para dirigir al personal a su cargo. En cada una de las sesiones se manejarán dinámicas de organización, planificación, convivencia, etc. Además se tendrán pláticas informales con cada responsable de área, a fin de detectar posibles fallas que tengan y poder encontrar líneas de acción que permitan atacar esto.
DURACIÓN	Las sesiones se llevarán a cabo durante 6 semanas, se efectuarán los lunes a las 10:00 AM y otro grupo a las 5:00 PM cada sesión durará una hora.

III. Actividades dirigidas a todo el personal de planta.

-4- PERSONAL DE PLANTA	
JUSTIFICACIÓN	Es necesario que el personal que labora en estas áreas conozca aspectos relacionados con la empresa y otros que les permitan mejorar su desempeño.
EJE DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Se dialogará con las personas que trabajan en la empresa bajo contrato y explicarán las prestaciones que tienen y como se maneja cada una de ellas. Además reforzarán la importancia que tiene el Manual de Bienvenida, ya que en el se explican varios aspectos.• Se realizarán pláticas con cada uno de los grupos conformados, se abordarán temas como:<ul style="list-style-type: none">ConvivenciaComunicaciónClientesCompromiso de entregar las cosas a tiempoDesarrollo personalLimpieza <p>El último aspecto será reforzado con un proceso de sensibilización que se hará con el personal en su área de trabajo.</p> <p>Estas pláticas pretenden invitar a cada uno de los trabajadores a que reflexionen acerca de la actitud que tiene ante el trabajo, además de que se sientan integrados a la empresa y que expresen abiertamente sus ideas o sugerencias para el trabajo. En cada una de las sesiones se realizarán dinámicas para integrar al personal y promover la participación de éstos.</p>
DURACIÓN	Las sesiones se harán semanalmente y tendrán una duración de una hora, serán los miércoles de 9:30 a 10:30; los grupos de la tarde serán 2:00 a 3:00 y de 3:00 a 4:00 PM.

IV. Actividad dirigida a vendedores.

-5- VENEDORES	
OBJETIVO	Fomentar la coordinación y comunicación con el personal de ventas, tráfico y embarques
JUSTIFICACIÓN	Es necesario que los vendedores lleguen a acuerdos con el área de producción y con tráfico y embarques, para evitar conflictos.
EJE DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Se tendrá una sesión con todos los vendedores de la empresa en la que hablarán sobre comunicación con el cliente y además darán pequeños tips para tratar el personal.• Se harán dos sesiones con vendedores y tres con personas de planta, para negociar la manera en que se evita que los pedidos se entreguen después de tiempo y atacar o prevenir la existencia de conflictos personales.• Se hará una sesión con una persona de tráfico y embarques, una de almacén y tres de ventas, para llegar acuerdos comunes que permitan a los vendedores conocer cuál es el material en existencia que pueden ofrecer a los clientes.
DURACIÓN	Esta labor durará cuatro semanas y cada sesión tendrá una duración de una hora y se hará los viernes a las 9:30 AM.

V. Actividad dirigida a personas del área administrativa.

-6- PERSONAL ADMINISTRATIVO

OBJETIVO	Capacitar al personal de recursos humanos en todo lo relacionado a reclutamiento y selección de personal..
JUSTIFICACIÓN	La selección de personal constituye un aspecto fundamental de cualquier empresa, debe hacerse de la mejor manera para encontrar a la persona idónea que ocupará el puesto; es por ello que se capacitará a tres personas del área administrativa, a fin de que puedan desempeñar esta función correctamente.
EJE DE ACCIÓN	Se realizará un curso en el que se capacitará al personal de recursos humanos sobre la manera en que se debe seleccionar al personal, se les brindarán parámetros, líneas de acción e instrumentos. (como son guías de entrevista, cuestionarios, cédulas, etc, instrumentos que recaben información del aspirante al puesto y se de una mejor selección).
DURACIÓN	El curso tendrá una duración de 6 horas y será impartido semanalmente, los días jueves de 5:00 a 6:00 PM.

VI. Actividad dirigida a todo el personal de la empresa.

-7- EDUCACIÓN SOCIAL	
OBJETIVO	Impartir sesiones sobre educación social para el bienestar social y familiar del factor humano.
JUSTIFICACIÓN	La educación social constituye un aspecto fundamental en el desarrollo de los individuos tanto en su casa como en el trabajo. Por lo tanto el programa incluirá estos aspectos.
EJE DE ACCIÓN	Se darán pláticas acerca de aspectos relacionados con: •Educación para la salud. •Familia. •Instituciones de atención. Se formarán grupos que incluyan al personal que labora en la empresa (contratados y subcontratados) a fin de contribuir a la educación social de los trabajadores, proporcionar integración y las relaciones humanas.
DURACIÓN	Esta labor durará cinco semanas los días lunes y miércoles de 9:00 a 12:00 y de 4:00 a 6:00 PM a fin de cubrir el tiempo para cada grupo cuya sesión tendrá una duración de una hora.

Después de esta primera propuesta de trabajo se vio la necesidad de realizar talleres por grupos de trabajo, lo cual permitirá reforzar el programa de intervenciones para el cambio organizacional antes mencionado, así como también reforzará el punto del diagnóstico antes visto, referente a la creación de grupos de mejora continua.

PROGRAMA DE REFORZAMIENTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

JUSTIFICACION	Con objeto de dar continuidad a las acciones que se han implantado en la empresa de control de fauna nociva, es necesario desarrollar actividades que permitan fortalecer el clima organizacional, el sentido de pertenencia, la disposición al cambio y el crecimiento personal y profesional de cada uno de los miembros de la organización; todo ello a favor de su desempeño laboral, lo que se propone mediante de la capacitación. Lo cual también va a permitir que se den favorablemente los cambios deseados.
OBJETIVO GENERAL	Fortalecer y consolidar las acciones que se han implantado e incidir en algunos problemas que han afectado a la organización.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none">➤Fomentar canales de comunicación adecuados.➤Lograr la participación activa y positiva de los empleados.➤Atender los problemas existentes entre ventas, compras, contabilidad, líderes de proyecto, técnicos de servicio y eléctricos.➤Establecer reuniones de trabajadores con supervisores.➤Lograr cambios necesarios en la organización.
EJE DE ACCION	<p>Para cumplir con los objetivos establecidos; este programa estará dividido en 5 aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">.Talleres para gerentes..Talleres para personal administrativo..Talleres para supervisores y responsables de área..Resolución de conflictos entre las diferentes áreas..Educación para el personal que no cuenta con estudios de primario y/o secundaria..Establecimiento de reuniones periódicas de supervisores con trabajadores y entre responsables del área. <p>Los proyectos se irán implementando simultáneamente; es decir, no es necesario que se concluya uno para iniciar otro.</p>

PROYECTO NO. 1 CAPACITACION PARA GERENTES

OBJETIVO Brindar elementos que permitan generar un desarrollo de la dirección.

ACTIVIDADES Talleres:
Información sobre maestrías en administración, finanzas y ventas.
Modelos de dirección.
Manejo del factor humano.
Liderazgo y supervisión.

FACTORES EXTERNOS CONDICIONALES Es necesario que todas las personas que sean convocadas, asistan a las sesiones de trabajo, además de que es indispensable que se proporcione el material de trabajo a cada uno de los participantes.
Los talleres serán implementados quincenalmente; sin embargo el día y la hora serán determinado por el personal, a fin de no obstaculizar sus labores

PROYECTO NO. 2 CAPACITACION PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

OBJETIVO	Fomentar actitudes positivas que favorezcan el desempeño laboral del personal administrativo.
ACTIVIDADES	Talleres para el personal administrativo: <ul style="list-style-type: none">• Convivencia familiar y laboral• Desarrollo personal• La importancia de estar preparados• Comunicación• Clientes
FACTORES EXTERNOS	Es necesario que las personas que sean convocadas, asistan a las sesiones.
CONDICIONALES	Los talleres serán quincenalmente; sin embargo el día y la hora serán determinado por los gerentes, a fin de no obstaculizar sus labores

PROYECTO NO. 3 CAPACITACION PARA SUPERVISORES Y RESPONSABLES DE AREA.

OBJETIVO Propiciar condiciones favorables para mejorar el ambiente de trabajo, el desempeño laboral y el desarrollo de la organización.

- ACTIVIDADES**
- Políticas de ascenso
 - Integración de personal y liderazgo
 - Atención de quejas y demandas
 - Formas de propiciar la innovación
 - Comunicación eficaz con los empleados

FACTORES EXTERNOS CONDICIONALES Es necesario que la empresa fotocopie el material de apoyo que será entregado a cada uno de los participantes. Los días y la hora en que será implementado cada taller, de ajustará a las condiciones de cada área de trabajo y serán impartidos mensualmente.

PROYECTO NO. 4 CAPACITACION PARA VENEDORES- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

JUSTIFICACIÓN	Los responsables de las áreas de ventas y servicio han tenido algunos problemas de comunicación, mismos que han repercutido en la calidad del servicio al cliente.
PARTICIPANTES	Ventas y servicio.
ACCIONES	<p>Primera reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar clientes internos y externos. • Identificar problemas que acarrea la falta de coordinación adecuada. • Reconocer los problemas a los que se enfrentan los responsables de otras áreas. <p>Segunda reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros que propicien una adecuada comunicación entre las áreas. <p>Tercera reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el espíritu d equipo y eliminar obstáculos para la interrelación de las áreas. <p>Cuarta reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar la ética de trabajo con la que cada quien se conduce. "Ética y misión de la empresa" <p>Reunión mensual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá una reunión mensual entre las áreas a fin de evaluar la coordinación que están teniendo y corregir oportunamente las fallas que se presenten.
METODO A UTILIZAR	En cada una de las reuniones se dará una platica; se hará de manera dinámica pues se irán estableciendo acuerdos entre las partes, para organizar eficientemente el trabajo. Se realizarán reuniones durante cuatro semanas consecutivas; posteriormente se implementarán reuniones mensuales.
FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES	Para que se alcancen los objetivos que este proyecto persigue, es necesario que los tres participantes acudan a todas las sesiones, y que la dirección apoye los acuerdos a los que se lleguen.
INDICADORES DE EVALUACION	Los alcances de este proyecto serán valorados de acuerdo a la disminución de conflictos personales entre los responsables de área, la vinculación entre departamentos y mejoras en el servicio al cliente

PROYECTO NO. 5 EDUCACIÓN BÁSICA PARA EL PERSONAL

La educación se define etimológicamente como la acción y efecto de educar; y educar significa dirigir, encaminar, adoctrinar la educación se sintetiza en desarrollar o proporcionar las facultades intelectuales y morales al individuo, por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Pedagógicamente la educación es un proceso mediante el cual se transmiten valores, costumbres, ideologías, etc.

Por lo tanto, ante estas definiciones se puede decir que la educación va a determinar muchos elementos de la personalidad que finalmente repercuten en el ambiente en el cual el individuo labora

OBJETIVO	Elevar el nivel educativo de los trabajadores de la empresa de control de fauna nociva que no cuentan con educación básica.
----------	---

ACTIVIDAD	Vincular a las empresas de control de fauna nociva con el Instituto Nacional de Educación para Adultos a fin de impartir cursos de educación básica para el personal.
-----------	---

Se realizarán las gestiones con INEA; sin embargo de esta última dependerán los tiempos y plazos en los que se impartan los cursos

PROYECTO NO. 6 REUNIONES DE TRABAJO

JUSTIFICACIÓN	<p>Las reuniones de trabajo entre el personal de una empresa, permiten que se valoren los resultados y alcances que se han obtenido; así como las reuniones a las que enfrentan en el desempeño de tareas; además hacen posible que se encuentren vías de solución que involucren los intereses y necesidades de todas las áreas de trabajo.</p> <p>En la empresa de control de fauna nociva, no existe una política que conlleve a las reuniones periódicas entre jefes y subordinados ni entre responsables de área, lo que ha generado distanciamiento así como la creación de intereses distantes a los de la organización por ello es necesario que se encaminen acciones a fin de que el personal se reúna constantemente a supervisar las labores que se realizan.</p>
OBJETIVO	Organizar acciones para establecer juntas periódicas entre el personal que labora en la empresa de control de fauna nociva.
ACTIVIDAD	Se realizara una sesión de trabajo en la que los responsables de área valorarán la importancia de realizar juntas con su personal y con los responsables de otras áreas; además se establecerán los parámetros que serán tratados en cada reunión.
FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES	Es necesario que participen todos los responsables de área y que exista un espacio adecuado para la realización de juntas.

Nota: para diseño de estos programas se contó con la valiosa participación de la Licenciada Ana Lilia Gonzalez Cuevas

GUIA PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

1. Objetivo de la evaluación	Es importante que se defina el objetivo principal de la evaluación en lo que a capacitación se refiere se recomienda que el objetivo rector sea el poder mejorar programas futuros, sin dejar de lado el detectar inconsistencias, y mejorar los procesos de capacitación
2. Enfoque evaluativo	Para esto es recomendable que se utilice un enfoque integral es decir que contemple lo cualitativo y cuantitativo de los resultados
3. Tipo de evaluación	El tipo de evaluación que en este caso se propone es la evaluación Expost. Es decir posterior a la implantación del programa
4. Focos de evaluación	En lo que respecta a la evaluación de la capacitación se propone señalar como focos de evaluación el proceso y los resultados obtenidos
5. Modalidad de evaluación	La modalidad de la evaluación esta relacionada con la procedencia de los evaluadores. Esta puede ser externa, interna o mixta.
6. Actores a considerar	Técnicos, beneficiarios y/o funcionarios. Los técnicos son aquellos que planearon el proceso de capacitación incluyendo los capacitadores, los beneficiarios son los trabajadores y los funcionarios en este caso serían los socios de la empresa.
7. Definición de técnicas o instrumentos de evaluación	Definir si la evaluación se llevará a través de encuestas, entrevistas o talleres participativos.

Estos pasos se deben definir de manera integral, sin dejar de lado los indicadores y/o criterios que se establezcan para la evaluación.

El agente de cambio realizará cursos relacionados con la mejora del servicio ; los cuales se llevarán a cabo una vez a la semana con una duración de dos horas, en dos sesiones mensuales durante un año.

Se sensibilizará a los empleados con el fin de hacer conciencia en ellos de la importancia de hacer las cosas con calidad ; tomando este parámetro no sólo como una filosofía más sino adoptándola como un estilo de vida aplicado en todas sus actividades cotidianas. Es de vital importancia hacer sentir al personal como parte primordial de la organización y hacerle notar que los beneficios obtenidos serán en provecho de todas las partes integrantes de la misma. Se empezará a notar la presencia del efecto sinérgico de los individuos en pro de la empresa.

- ❖ Cabe mencionarse que se necesitará de cursos de sensibilización y capacitación para que se pueda obtener una respuesta favorable a los cambios antes mencionados por parte del factor humano de la empresa.
- ❖ Una vez realizado lo anterior se empezarán a dar señales de intenciones de mejora del servicio y poco a poco se irá mejorando ; hasta lograr mejorarlo totalmente al grado de obtener satisfacción total por parte del cliente y de la empresa misma.
- ❖ Posteriormente el servicio prestado será la carta de recomendación de la empresa y empezará a tener mayor demanda del servicio y podrá abastecerse de recursos humanos, materiales y tecnológicos para poder satisfacer dicha demanda. A la vez que podrá alcanzar los objetivos fijados mencionados anteriormente.

ETAPA No. 3 EJECUCIÓN.

En esta tercera y última etapa del proceso de cambio organizacional es la ejecución. La cual es la puesta en práctica de lo antes planeado en la segunda etapa del proceso.

La obtención de resultados esperados serán de forma paulatina, conforme se vayan adaptando a las nuevas alternativas el factor humano de la empresa "X", S.A. de C.V., la duración de este proceso es aproximado de cinco años; en el cual se necesita de la disposición de los involucrados para lograr el objetivo deseado.

Beneficios

Los beneficios que se obtendrán con la correcta aplicación del cambio organizacional serán los siguientes :

- ⊙ Disposición del factor humano hacia el cambio.
- ⊙ Aumentará la productividad de los individuos y como consecuencia la de la misma empresa.
- ⊙ Aumentará la eficiencia y eficacia de toda la organización.
- ⊙ El trabajo para el personal será agradable, lo cual le permitirá desarrollar sus potencialidades.
- ⊙ Se contará con una estructura organizacional formal.
- ⊙ Que los colaboradores de la empresa aprendan a dar y recibir ayuda a través de un programa de capacitación.
- ⊙ Aprender a ser buen miembro de un grupo.
- ⊙ La empresa será reconocida en el mercado por la excelencia en su servicio.

- ⊗ Mejorar continua en la vida de los individuos.
- ⊗ Crear un ambiente de constante superación para todas las partes integrantes de la organización.
- ⊗ Mejorar las relaciones humanas con programas de capacitación.
- ⊗ Va a permitir que se desarrollen equipos de trabajo.
- ⊗ Va a combatir la resistencia al cambio
- ⊗ Se mejorará la comunicación.
- ⊗ Por lo tanto, más competitiva será la organización ; lo cuál va a permitir que sobreviva en el mercado.



"Todos los triunfos comienzan cuando nos atrevemos a soñar."

Eugenio Ware

Capítulo 6

Resultados De La Investigación

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en esta investigación. Específicamente se presentan los resultados que arrojó la prueba del modelo hipotético previamente mencionado.

Los resultados de la investigación representan el valor real de toda pesquisa. Muy probablemente el investigador, en su empeño, por conocer el resultado a obtener, efectúa previamente un conjunto de conjeturas que necesariamente deben ser plasmadas en ideas concretas y precisas. Es por ello que en esta investigación se precisó anticipadamente el modelo “Influencia del cambio organizacional en la actitud y disposición al cambio del factor humano” sometido a prueba.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Dichos resultados se especifican, inicialmente para caracterizar la muestra obtenida, de forma descriptiva, posteriormente se mencionan los resultados obtenidos en las asociaciones bivariadas efectuadas entre las variables dependiente e independientes que permitió identificar correlaciones. Finalmente se

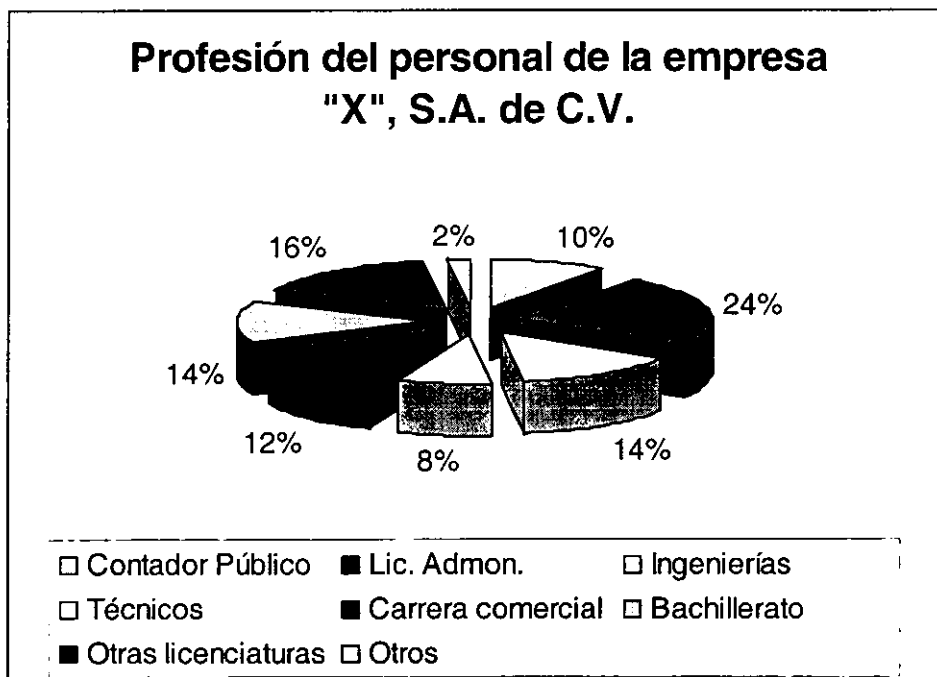
presentan los resultados del análisis de trayectorias y la solución final del modelo.

6.1 Resultados descriptivos.

La muestra considerada en esta investigación se caracteriza por:

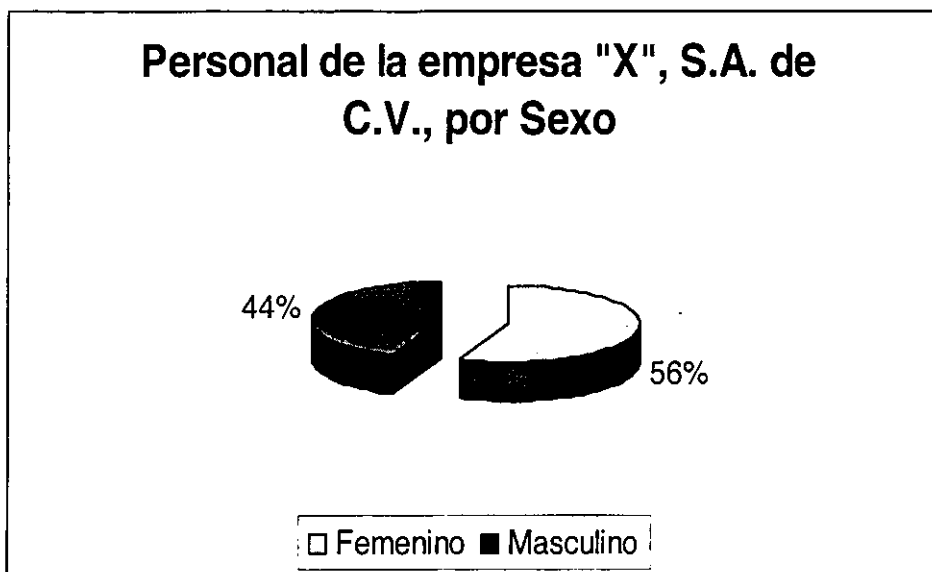
24% (12) de los respondientes cursaron la licenciatura en administración, 10% (5) son contadores públicos, 14% (7) cursó alguna carrera de ingeniería, 8% (4) tiene un máximo de estudios de nivel técnico, 12% (6) tiene estudios de nivel comercial, 14% (7) estudió hasta el nivel bachillerato, 16% (8) cursó otra licenciatura (economía, comunicación, psicología, etc), y el 2% (1) restante tiene otros estudios (sobrecargo). Los resultados se presentan en la gráfica núm. I.

Gráfica núm. I



56% (28) de la muestra es del sexo femenino y 44% (22) del sexo masculino. Los resultados se presentan en la gráfica núm. II.

Gráfica núm. II



La edad de los respondientes arrojó una media de 23.48 años, con una mediana de 24 y una moda de 24 años, la desviación estándar de esta variable fue de 2.525 y la varianza de 6.377.

Por lo que se refiere al número de personas que el personal que integra la muestra refirió, se identifican los siguientes resultados. 74% (37) no tienen personal a su cargo, 2% (1) refirió que tiene tres personas a su cargo, 16% (8) cuenta con ocho personas a su cargo, 4% (2) con siete y 21 2% (2) restante refiere que cuenta con 8cho personas a su cargo. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla núm. I. Número de personas a su cargo.

Núm. de personas	N	%
0	37	74
3	1	2
4	8	16
7	2	4
8	2	4
	50	100

El puesto que ocupa el personal encuestado, fue agrupado en puestos de nivel directivo, mandos medios y nivel operativo. Los resultados se

muestran en la siguiente tabla. 18% (ocupa puestos de nivel directivo, 22% (11) se ubica en nivel mandos medios, y el 60% (30) restante ocupa puestos de nivel operativo.

Tabla núm. II. Puesto del personal de la empresa "X", S.A. de C.V.

Puesto	n	%
Nivel directivo	9	18
Nivel mandos medios	11	22
Nivel Operativo	30	60
Total	50	100

Por lo que se refiere a los resultados descriptivos de las variables implicadas en el modelo sometido a prueba, se presentan en la tabla II. Estos resultados incluyen la media, mediana y moda, así como la desviación estándar y la varianza.

Tabla núm. III

Variable	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza
Actitud y disposición al cambio	3.3925	3.3750	3.13	.6263	.3922
Impacto del cambio	3.46	3.6667	4.0	.8515	.7251
Intensidad del cambio	3.765	4.0	4.0	.8024	.6439
Significado del cambio	3.6867	3.8333	4.0	.8314	.6912
Resultados del cambio	3.665	3.750	3.75	.8232	.6776
Influencia y participación en el cambio	3.64	3.6667	4.0	.7935	.6297

6.2 Resultados bivariados.

Con el propósito de identificar asociaciones entre las variables independientes y la variable dependiente, se determinó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados se presentan en la tabla núm. IV. En estos resultados se identifica que todas las variables independientes consideradas en el modelo (impacto del cambio, intensidad del cambio, significado del cambio, resultados del cambio, influencia y participación en

el cambio organizacional) están correlacionadas de manera significativa con la actitud y disposición al cambio.

Estos resultados indican, de manera bivariada que existen asociaciones entre las variables independientes y dependientes. Sin embargo, dichos resultados no son definitivos puesto que más adelante se presentan los resultados multivariados obtenidos una vez efectuado el análisis de trayectorias.

Tabla núm. IV. Coeficientes de correlación de pearson entre las variables que se indican.

	Impacto del cambio	Intensidad del cambio	Significado del cambio	Resultados del cambio	Influencia y participación en el cambio
Actitud y disposición al cambio organizacional	.514	.87	.819	.848	.756
p	.000	.000	.000	.000	.000

6.3 Resultados de la prueba del modelo, mediante el análisis de trayectorias.

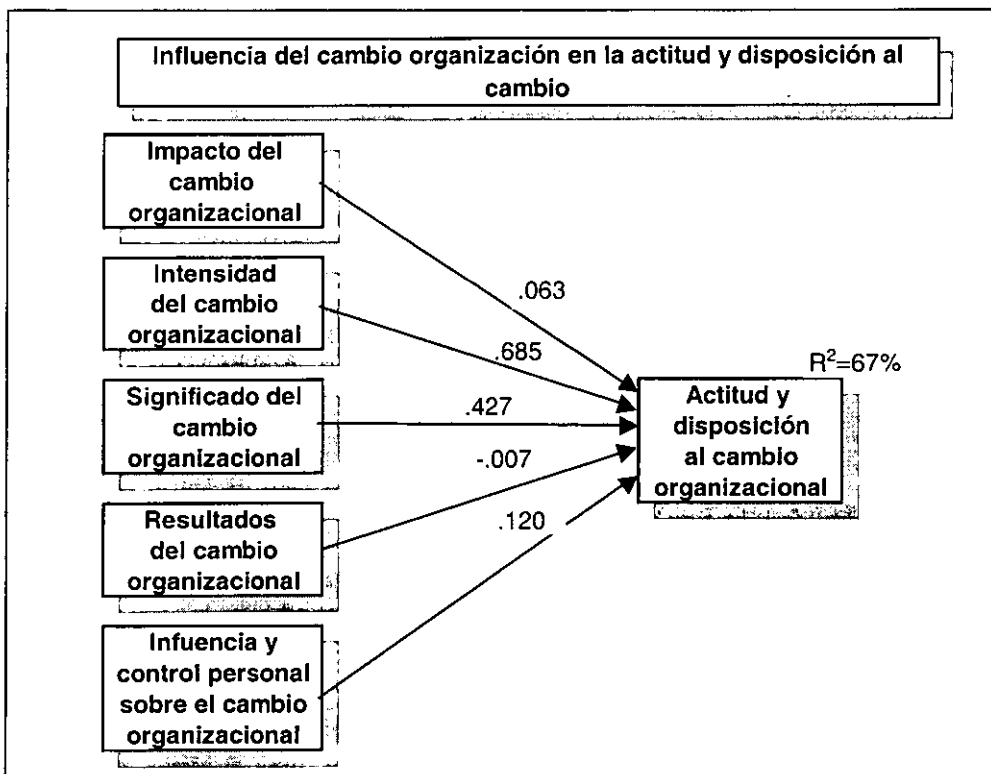
Los resultados obtenidos de la prueba del modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación se presentan enseguida. Cabe señalar que una vez que se efectuó la especificación del modelo, el diseño del diagrama de trayectorias y el conjunto de ecuaciones estructurales, se procedió a la prueba del modelo utilizando el paquete estadístico Amos, mediante el análisis de trayectorias.

La primera solución del modelo arrojó un valor de J^2 de 231.151, con 10 grados de libertad y un valor de P de 0.000. En esta solución la variable dependiente (actitud y disposición al cambio) se explicó en un 67%. Todas las variables independientes mostraron coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos. Las variables independientes que arrojaron coeficientes de regresión estandarizados

menor a 0.1 fueron impacto del cambio organizacional y resultados del cambio organizacional.

En la tabla núm. V se presentan los coeficientes de regresión estandarizados obtenidos en esta primera solución del modelo. Cabe resaltar que las variables que arrojaron un coeficiente de regresión más alto con respecto a la actitud y disposición al cambio fueron intensidad del cambio y significado del cambio organizacional. Asimismo, es preciso apuntar que los coeficientes de regresión obtenidos son positivos, con excepción de la variable de resultados del cambio que por cierto obtuvo un valor muy bajo.

Esquemáticamente se presenta a continuación el diagrama de trayectorias con los resultados obtenidos.



También en las tablas núm. VI Y VII se presentan las matrices de correlaciones y covarianzas de las variables implicadas en el modelo. En la tabla núm. VIII se presentan los efectos totales de las variables independientes en la variable dependiente

Tabla Núm. V
 Estimación del modelo saturado
 Coeficientes de regresión estimados (estandarizados)

Variables independientes Características del cambio organizacional	Variable dependiente
	Actitud y disposición al cambio organizacional
Impacto del cambio	.063
Intensidad del cambio	.685
Significado del cambio	.427
Resultados del cambio	-.007
Influencia y participación en el cambio	.120

Tabla Núm. VI
 Estimación del modelo saturado
 Matriz de correlaciones de las variables implicadas en el modelo

Variables	Impacto del cambio	Resultados del cambio	Significado del cambio	Intensidad del cambio	Influencia y participación en el cambio	Actitud y disposición al cambio
Impacto del cambio	1.000					
Resultados del cambio	.000	1.000				
Significado del cambio	.000	.000	1.00			
Intensidad del cambio	.000	.000	.000	1.000		
Influencia y participación en el cambio	.000	.000	.000	.000	1.000	
Actitud y disposición al cambio organizacional	.063	-.007	.427	.685	.120	1.000

Tabla Núm. VII
 Estimación del modelo saturado
 Matriz de covarianzas de las variables implicadas en el modelo

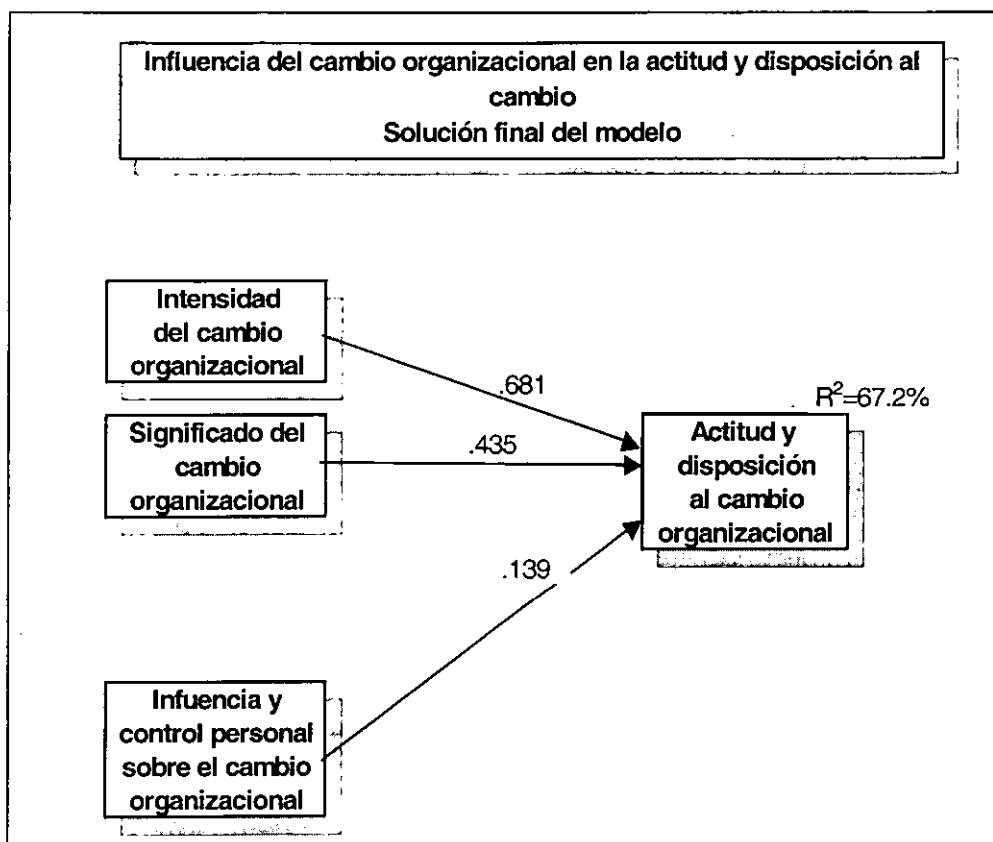
Variabes	Impacto del cambio	Resultados del cambio	Significado del cambio	Intensidad del cambio	Influencia y participación en el cambio	Actitud y disposición al cambio
Impacto del cambio	.71062					
Resultados del cambio	.000	.66402				
Significado del cambio	.000	.000	.67738			
Intensidad del cambio	.000	.000	.000	.63102		
Influencia y participación en el cambio	.000	.000	.000	.000	.61707	
Actitud y disposición al cambio organizacional	.02493	-.00272	.16566	.25670	.04455	.22241

Tabla Núm. VIII
 Estimación del modelo saturado
 Efectos totales de las variables implicadas en el modelo

Variabes	Impacto del cambio	Resultados del cambio	Significado del cambio	Intensidad del cambio	Influencia y participación en el cambio
Actitud y disposición al cambio	.03508	-.00410	.24456	.40680	.07219

Una vez efectuados los ajustes al modelo se obtuvo la solución final a éste. Dicha solución arrojó un valor de J^2 de 100.884 con tres grados de libertad y un valor de $p = .000$.

Tres variables independientes arrojaron coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos superiores a 0.10. Dichas variables son: intensidad del cambio ($\beta = .681$), significado del cambio ($\beta = .435$) e influencia y participación en el cambio ($\beta = 0.139$). La variable dependiente, es decir la actitud y disposición al cambio fue explicada en un 67.2%, tal como se muestra enseguida.



Los coeficientes de regresión estandarizados se presentan en la tabla núm. V. De igual forma las matrices de correlación y covarianzas se presentan en las tablas núm. VI y VII. Finalmente los efectos totales de las variables implicadas en el modelo se presentan en la Tabla núm. VIII.

Tabla Núm. IX
Solución final del modelo
Coeficientes de regresión estimados (estandarizados)

Variables independientes Características del cambio organizacional	Variable dependiente
	Actitud y disposición al cambio organizacional
Intensidad del cambio	.681
Significado del cambio	.435
Influencia y participación en el cambio	.139

Tabla Núm. X
Solución final del modelo
Matriz de correlaciones de las variables implicadas en el modelo

Variables	Significado del cambio	Intensidad del cambio	Influencia y participación en el cambio	Actitud y disposición al cambio
Significado del cambio	1.000			
Intensidad del cambio	.000	1.000		
Influencia y participación en el cambio	.000	.000	1.000	
Actitud y disposición al cambio organizacional	.435	.681	.139	1.000

Tabla Núm. XI
Solución final del modelo
Matriz de covarianzas de las variables implicadas en el modelo

Variables	Significado del cambio	Intensidad del cambio	Influencia y participación en el cambio	Actitud y disposición al cambio
Significado del cambio	.677			
Intensidad del cambio	.000	.631		
Influencia y participación en el cambio	.000	.000	.617	
Actitud y disposición al cambio organizacional	.170	.257	.052	.225

Tabla Núm. XII
Solución final del modelo
Efectos totales de las variables implicadas en el modelo

Variables	Significado del cambio	Intensidad del cambio	Influencia y participación en el cambio
Actitud y disposición al cambio	.251	.407	.084

Finalmente se efectuó una prueba del modelo, comparativamente con el modelo saturado. Tal como se mencionó previamente, el modelo saturado sufrió algunos ajustes debido a que fueron eliminadas dos variables independientes cuyos valores de los coeficientes de regresión estandarizados fueron menores a 0.10.

Los resultados a la prueba del modelo se presentan en la tabla núm. XIII. En estos resultados se identifica lo siguiente:

- El valor del estadístico de prueba J fue menor para la solución final del modelo, debido a que contiene un menor número de variables, consecuentemente cuenta con un menor número de grados de libertad.
- El valor de la raíz cuadrada media residual (RMSR) fue menor para la solución final del modelo (.306), si recordamos este indicador cuando se acerca a cero indica que los datos se ajustan mejor al modelo.
- El valor de la raíz cuadrada residual (RMSEA) fue de .816 y superior a la del modelo saturado. Este valor debe aproximarse a cero cuando se obtiene un mejor ajuste de los datos de la muestra al modelo diseñado.
- El índice de bondad de ajuste (GFI) arrojó un valor de .534, superior al que arrojó el modelo saturado. Este índice cuando se acerca a uno indica que existe un mayor ajuste en el modelo.
- El índice de Tucker-Lewis que representa una medida de ajuste progresiva, arrojó un valor de .115 en la solución final del modelo. Cuanto mayor sea este valor reflejará que existe un mejor ajuste del modelo.
- El índice de ajuste normado (NFI) arrojó un valor de .445 en la solución final del modelo. Cuando el valor de este índice se acerca a uno indica que existe un perfecto ajuste de los datos al modelo.
- El índice ajustado (AGFI) para la solución final del modelo fue de .555. Este índice cuanto más se acerca a uno indica que existe un mayor ajuste de los datos al modelo.
- El índice de bondad de ajuste parsimonioso (PGFI) para la solución final del modelo fue de .160. Cuanto mayor sea el valor de este índice y se acerque a uno, indicará un mejor ajuste del modelo.
- El índice de ajuste parsimonioso normado (PNFI) para la solución final del modelo fue de .222. También entre mayor sea este valor y se acerque a uno indicará un mayor ajuste parsimonioso del modelo.

De acuerdo con estos indicadores, se puede afirmar que la solución final del modelo arroja un mejor ajuste de los datos obtenidos en la muestra con el modelo calculado mediante el análisis de trayectorias. Cabe resaltar que uno de los indicadores internacionalmente aceptados es el índice de bondad de ajuste (GFI), cuyos valores fueron más altos en la solución final del modelo. Por lo que puede afirmarse que la solución del modelo muestra un ajuste de los datos al modelo y es parsimonioso.

Tabla Núm. XIII
Prueba de los modelos

Medidas o Índices	Modelo saturado	Solución final del modelo
Ji cuadrada	231.151	100.884
Grados de libertad	10	3
P	.000	.000
Medidas de ajuste		
Raíz Cuadrada Media Residual (RMSR)	.355	.306
Error de la Raíz Cuadrada (RMSEA)	.672	.816
Índice de Bondad de Ajuste (GFI)	.371	.534
Medidas de ajuste incremental		
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	-.116	.115
Índice de Ajuste Normado (NFI)	.260	.445
Índice Ajustado (AGFI)	-.321	.555
Índices de Ajuste Parsimonioso		
Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso (PGFI)	.177	.160
Índice de Ajuste Parsimonioso Normado (PNFI)	.173	.222

Los resultados obtenidos en la solución final del modelo indican, de acuerdo con el marco teórico-conceptual. Únicamente tres variables independientes, es decir tres de las características del cambio organizacional consideradas en esta investigación arrojaron coeficientes de regresión estandarizados y estadísticamente significativos con respecto a la actitud y disposición al cambio. El resultado de estas tres variables es positivo, lo que indica que las variables están asociadas de manera directa indicando lo siguiente:

- Cuando la percepción del personal de la empresa respecto a la intensidad y significancia del cambio organizacional es favorable, existe una actitud y disposición positiva al cambio organizacional.
- De igual forma, si el personal percibe positivamente la importancia de los cambios para el desempeño y la buena marcha de la empresa, entonces también tiene una actitud y disposición al cambio es positiva.
- Finalmente, cuando la percepción del personal respecto a su influencia y participación en los cambios que se llevan a cabo es favorable, consecuentemente su actitud y disposición al cambio es favorable.

Con estos resultados se obtiene un modelo que identifica la influencia de las variables independientes consideradas como características del cambio organizacional en la actitud y disposición al cambio del factor humano de la empresa "X", S.A. de C.V.



Conclusiones

De acuerdo con lo referido inicialmente en el preambulo de este trabajo y que considero el esquema conceptual propuesto para la formación profesional de estudiantes de las licenciaturas de contaduría y administración se tienen las siguientes consideraciones finales:

- ⊛ Existen transformaciones en las organizaciones caracterizadas por el desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles que favorecen el trabajo en equipo y van rompiendo paradigmas y esquemas de trabajo rutinario, repetitivo y monótono; además de constantes transformaciones en los contenidos y formas de realizar el trabajo a consecuencia de nuevos factores como lo es la tecnología, tanto en los procesos productivos como de la información y las comunicaciones. Estos cambios, entre otros mas, en las organizaciones obligan a que los profesionales en el campo de la contaduría y la administración estén formados y preparados para enfrentarlos exitosamente.

- ❖ El cambio organizacional requiere del convencimiento, participación y apoyo de la alta dirección.
- ❖ Es recomendable que las empresas de acuerdo con su giro y tamaño implementen modelos de cambio organizacional adoc.
- ❖ El poder humano que requieren las organizaciones ha enfrentado la necesidad de prepararse y capacitarse constantemente para acceder a ellas. Hoy en día no solo es necesario la obediencia y el cumplimiento de normas; se requieren más bien diversas capacidades, habilidades y conocimientos del factor humano, tal es el caso de la creatividad, innovación, iniciativa, autocontrol, motivación, involucramiento, visión, entre otras; además de los conocimientos necesarios para el desempeño profesional.
- ❖ Los cambios que se emprenden en una organización, requieren que el administrador o los directivos de la empresa en base con un modelo puedan enfrentar los cambios que se generan en la organización de manera planeada y organizada.
- ❖ Para que se lleve a cabo el cambio organizacional con gran éxito toda organización requiere de especialistas y consultores en este campo.
- ❖ Es necesario contar con la disposición involucramiento, interés y participación de todo el factor humano de la organización para que se logren los resultados planeados en un modelo de cambio organizacional.
- ❖ Con base en lo antes expuesto esta investigación da pie para que se realicen futuras investigaciones y generen mayores aportaciones para explicar y enfrentar el cambio organizacional en empresas mexicanas.
- ❖ Los hallazgos de esta investigación indican que no todas las variables que caracterizan el cambio organizacional tienen una influencia o relación con la actitud y disposición al cambio.
- ❖ Con base en los resultados de la investigación realizada se concluye que las características del cambio organizacional de acuerdo con las percepciones del personal de la empresa "X", S.A. de C.V. influyen de

manera positiva e importante en su actitud y disposición al cambio organizacional. Específicamente los aspectos característicos del cambio tales como: significado del cambio, resultados del cambio e influencia y participación en el cambio organizacional.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Es recomendable para la empresa "x", S.A. de C.V. que cuando se pretenda implantar cambios organizacionales se favorezcan los aspectos que de acuerdo con esta investigación influyen positiva y directamente en la actitud y disposición al cambio del factor humano. Dicho en otras palabras, si se pretende que el personal de una organización tenga una actitud positiva y su disposición al cambio organizacional sea tanto positiva como favorable es recomendable que se involucre al personal y se posibilite su participación en la planeación, implantación y evaluación de los cambios a realizar.

Es muy importante que los cambios que se pretenden implantar, generen resultados que beneficien a la empresa y que puedan ser apreciados y percibidos por el personal. Este aspecto resulta ser importante para que el factor humano tenga una actitud positiva hacia el cambio.

De igual forma resulta relevante que los cambios a implantar sean significativos, la percepción que el factor humano tenga de ello, sin lugar a dudas, contribuirá a que ellos conformen una actitud y disposición al cambio positiva y favorable.

Los resultados de esta investigación proporcionan evidencias y sustento respecto a la actitud y disposición al cambio organizacional que los miembros de una organización perciben mediante un esquema y caracterización del cambio en sí. Es por ello que resulta importante recomendar a los directivos de empresas que algunos aspectos que deben fortalecerse y favorecerse para que la actitud y disposición al cambio organizacional del factor humano sea positiva y favorable durante la implantación de cambios que se favorezca su participación en los cambios, así mismo es importante que los cambios sean significativos y generen resultados que puedan ser percibidos por el factor humano. Estos aspectos no solo redundarán en favorecer una actitud al cambio, también habrán de incrementar el compromiso afectivo del factor humano para con la organización.

Sin lugar a dudas, futuras investigaciones deben enfocarse a caracterizar el cambio organizacional a partir de las percepciones del factor humano. Henderson y McAdam (1998) recomiendan que dicha caracterización no debe soslayar las actitudes y comportamientos de las personas, aspecto que se ha dejado de lado principalmente cuando se aborda el cambio organizacional.

Asimismo, es necesario generar futuras investigaciones que tomen en cuenta los diversos factores que inciden en la actitud y disposición al cambio. Se requiere continuar realizando pesquisas que den cuenta de ello a fin de contar con elementos sólidamente sustentados para que los directivos de las empresas lleven a cabo acciones y diseñen estrategias que atiendan el aspecto del factor humano que resultad preponderante para cualquier cambio que se desee implantar: la actitud y disposición al cambio organizacional.

Cabe destacar que se requiere generar futuras investigaciones que efectúen aportaciones teórico-conceptuales que caractericen el cambio organizacional, principalmente en el contexto y la cultura de organizaciones y empresas mexicanas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando y Patlán Pérez, Juana, "La evaluación de dos competencias ejecutivas en la Toma de decisiones", Manuscrito inédito, 1996.
- Arias Galicia, Fernando y Patlán Pérez, Juana, "Un nuevo instrumento para evaluar la Personalidad Ocupacional", Manuscrito inédito, 1996.
- Arias Galicia, Fernando. "El desempeño de estudiantes universitarios en el 1er. Semestre de Facultad y su relación con la escolaridad de los padres: ¿Es válida la hipótesis de la reproducción", manuscrito enviado a dictamen para su publicación.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto, et-al. ABC del Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 1994.
- Barajas Montes de Oca, S., "La flexibilidad nuevo elemento en la relación de trabajo", el Boletín Mexicano del Derecho Comparado, enero-abril, 1991, p.16.
- Barba Alvarez. Antonio, "Reflexiones sobre la administración desde el punto de vista del proceso laboral", en Ibarra Colado. Eduardo y Montaña Hirose, Luis(Coordinadores). Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, México. UAM-Porrúa, 1991, p. 216.
- Beckhard, Richard. Transiciones Organizacionales. Administración del cambio, México, SITESA, 1994. p, 88.
- Beek John E. "The new paradigm of management education", en Management Learning., 1994, Vol 25, No 2- p, 238.
- Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional. Su naturaleza sus orígenes y perspectivas, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Bing Christopher. "Educating the workforce of the future" en Harvard BusinessReview, March-April, 1994, p. 39.
- Burke W. Warner. Desarrollo Organizacional, México, Latinoamericana, 1996, p110.
- Canals, Jordi. Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Barcelona, Editorial Ariel, 1991, p 45
- Carrillo, F.J. "Diseño de sistemas de aprendizaje a la medida", en Carrillo, 1995, op. cit., p. 281
- Coriat Benjamin. El taller y el robot. Ensayos sobre fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica, México, Editorial Siglo Veintiuno, 1992a, p 177.
- Coriat Benjamin. Pensar al reyes Trabajo y organización en la empresa japonesa, México. Editorial Siglo Veintiuno, 1992b, pp. 39-66.
- Corona, Leonel, "Revolución científico-técnica" en Corona, Leonel (Coordinador), México ante las nuevas tecnologías, México, CIIH-Porrúa, 1991. pp 27-28.

- Cortellesse Claudio. "Factores de Competitividad de los sistemas productivos Y PME Potencialidades para la cooperación internacional", en Gutiérrez Soria, Federico y Ruiz Duran, Propuestas de acción para impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México. NAFIN-UNAM, 1995, pp 61-62.
- De la Cerda Gastélum José y Nuñez de la Peña Francisco, La Administración en Desarrollo, México, FTESO-IICEE, 1995, p. 391.
- Diaz Guerrero Rogelio, Psicología del mexicano, descubrimiento de la etnopsicología, México, Trillas, 1996.
- Fuentes Ortiz, Alejandro. Administrate Hoy, México, Latinoamericana, 1996.
- García Saldaña, Gorki, México ante el reto de la competitividad, México, Ediciones Castillo, 1995, pp,38-43.
- González Zavaleta, Edmundo y Fernández González, Héctor, "Los juegos de negocios y el desarrollo de habilidades directivas", en El Financiero, 1993, Octubre 11, p. 38.
- Greiner Larry E. y Virginia Schein E. Poder y Desarrollo Organizacional, México, Sistemas Técnicos de Edición, 1990.
- Hernández Laos, Enrique, "México: Competitividad laboral y tipo de cambio", en Comercio Exterior, 1996, Vol. 46, Núm. 7, pp. 555-573.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico, México, Edit. Mc Graw Hill, 1994, p. 12.
- Hernández Samiperi R., et.al. Metodología de la investigación, México, McGraw-Hill, 1991.
- Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros Inda. Introducción a la Administración, México, McGraw-Hill, 1994.
- Huang Jiunn C. y Mintz, Steven M., "International Accounting Education: A Global perspectiva", en Aceutipiling Fducator.Y'Jour?kwl, 1992, Vol. IV, Núm. 1, p.70
- Ibarra Colado Eduardo "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales", en Ibarra C.E. et. al., Argumentos para un debate sobre la modernidad, Aspectos organizacionales y económicos, México, UAM, 1994, pp, 33-34.
- INEGI, Los Profesionistas en México, México, 1993.
- Kast Fremont E. y James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones, México, McGraw-Hill, 1993.

- Kerlinger, F. N., Investigación del Comportamiento. (3a. Edición.), México, McGrawHill, 1986, p 9.
- Kilrnan Raiph H. y Kilman Inés, Miaking Organizations Competitive. Enhancing networks and relationships across traditional boundaries, U.S.A, lossey-Bass Publisbers, 199 1, p. 1
- Kliksberg Bernardo. El pensamiento organizativo de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial, Argentina, Editorial Tesis, 1990, p. 161.
- Koontz Harold y Héinz Welhrich. Administración: una perspectiva global, México, MacGraw-Hill, 1995.
- Lawrence J,J y Ryh-Song Y., "The influence of rnexican culture on the use o japanese rmanufacturing techniques in Mexico", en Management International Review, 1994, Vol. 34, Núm, 1, pp. 49-66.
- Lozano Guerra, Raúl, Desarrollo profesional y mercado de trabajo, en , Revista NotiAnfeca, 1990, Núm. 23-24, p. 71.
- McGregor Dougias, El lado humano de las Organizaciones. U. S. A, 1960.
- McGregor, Dougias, El administrador profesional, México, Editorial Diana, 1967..
- Miller, David (compilador), Popper Escritos Selectos, México, Fondo de Cultura Económico, 1995.
- Mustarós. Antonio, "Hacia la organización de alto desempeño, en Expansión, 22 de octubre, 1996, pp.107-108.
- Nacional Financiera, "Entra en vigor la Ley Federal de Competencia Económica", en el Mercado de Valores, Agosto 1993, Núm. 14, pp. 25-32.
- Nacional Financiera, "Indicadores de la competitividad en la Economía Mexicana 1985-1992", en el Mercado de Valores, Agosto 1993, Núm. 14, pp 37-44.
- Olivares Ponce Juan Alberto, "Tendencias de la administración en el cambio de siglo", en Revista NotiAnfeca, 1997, Núm, 67.
- Perrow Charles. An-álisis de la Organización; Aspecto Sociológico, México, Continental, 1992.
- Pliego Garduño José Luis, "La administración que México necesita", en Revista NotiAnfeca, 1996, No. 57, pp. 17-19.
- Prouvost Bernard. Innovar en la empresa, Colombi.a, Alfaomega, 1995.
- Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, Madrid, Editorial Espasa-Calpe, 1990, p. 331.
- Rios Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés, Orígenes y perspectivas de la

administración, México, Trillas, 1995, 21, Reimpresión.

Ríos Szalay, Jorge, Guía para elaborar casos para la enseñanza de la administración en México, México, Fondo Editorial F.C.A., 1988.

Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996, 7a. Edición, p. 83.

Roth P.L., BeVier C A., Switzer III F.S y Schippmann J.S., "Meta-Analyzing the relationship between grades and job performance", en Journal of Applied Psychology, Vol. 81, Num. 5, 1996, p. 548.

Ruiz de Chivez, Salvador, Desarrollo profesional y mercado de trabajo. En Revista, NotiAnfeca. 1990, Núm., 23-24, pp 67-70.

Saluja. Som, "La capacitación basada en competencias en el Reino Unido", en Argüelles, Antonio (Compilador), Competencia laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, México, Limusa-SEP-CNCCL-Conalep. 1996, p 146.

Scott Motion Nfichael, Thee corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformati3n, USA, Oxford University Press, 1994.

Sirnon Herbert A, El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organizaci3n administrativa, México, Editorial Aguilar, 1998, p.315.

Steiner George A, Planeaci3n Estrat3gica, lo que todo director debe saber. México, CECSA, 1990, p 23.

Taylor, F., Principios de la administraci3n cientifica, México. Editorial Herrero Hermanos, 1961, pp 34-124.

Ulrich D, "Using Human Resources for Competitive Advantage", en Kilmann R.H. y Kilmann I., Making Organizations Competitive. Enhacing Networks and Relationships Across Traditional Boundaries, U.S.A., Jossey-Bass Publishers, 1991, pp. 129-134.

Uribe Prado, Jes3s Felipe, "Habilidades de comunicaci3n entre hombres y mujeres: Similitudes que son diferentes", ponencia presentada en el 17 Coloquio Annual de estudios de G3nero en la UNAM, octubre 22, 1996.