

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA 1

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

**" RESISTENCIA AL CAMBIO QUE PRESENTAN LOS
EMPLEADOS SINDICALIZADOS Y DE CONFIANZA A NUEVAS
CONDICIONES DE TRABAJO "**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA :

LANDY / AGUIRRE ESCALANTE

Director de Tesis:

L.A.E. Moisés González Rivera

Revisor de Tesis:

L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela

BOCA DEL RÍO, VER.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Agradecimientos.

A Dios:

Que Nunca Me Ha Abandonado, Al Que Ha Limpiado Mis Lagrimas A Quien Ha Cuidado De Mí, Quitando Cada Espina Que Sé Clava En Mi Alma, A Quien No Ha Dejado Que La Amargura Invada Mi Corazón Y Me Ha Llenado De Fuerza, Valentía Y Del Temple del que Estoy Hecha Para Lograr Mis Metas, Gracias Señor.....

A Eduardo Aguirre Y Leticia Escalante:

A Quien Tanto Admiro Y Quiero, En Todo Momento Han Estado A Mi Lado, Quienes Me Han Enseñado El Valor Del Amor, Y Los Principales Protagonistas De Mis Logros Y Triunfos, A Quienes No Tengo Como Pagarles La Dedicación Y El Amor Que Me Dieron, Quienes Nunca Escatimaron En Mostrarme Lo Mucho Que Me Aman Y Bendigo A Dios Por Haberme Dado A **Los Padres Que Eligió Para Mi.....** Son Mi Mayor Orgullo .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Mi Hermana:

Por Tu Madurez Y Tu Sabiduría Para Ver La Vida, Mi Compañera, Con Quien Siempre Quiero Compartir Lo Que Nuestros Padres Nos Inculcaron, Querernos Y Cuidarnos, Gracias Porque Desde Que Tu Llegaste A Nuestra Familia Llenaste De Bendiciones Nuestras Vidas.

A Mi Papa Mario:

Con Quien Me Gustaria Que Compartiera Estos Momentos, Pero Se Que Donde Este Se Sentira Satisfecho De Haber Contribuido A Formar A La Mujer Que Soy Hoy... Orden, Disciplina Y Leyes.

A Mi Kankis:

Quien Siempre Ha Estado Conmigo Porque Tus Sabios Consejos Y Tu Cariño contribuyeron A Mi Formacion... Y Tus Oraciones Las Llevare Por Siempre.

A Mis Tios:

Mima, Ely, Nora, Mario, Luis:

Por Apoyarme En Todas Y Cada Una De Mis Desiciones, Por Su Cariño Y Dejarme Ser Una Sobrina Especial...

A Mis Primos:

Manolito, Mimita, Huichin, Giovanni, Nayeli, Nena, a pesar de que no nos veamos con frecuencia se que en cualquier circunstancia nos apoyaremos.

A Mis Mejores Amigos:

Que Me Han Dado Lo Mas Valioso Que Es El Valor De La Amistad .

Gely, Mariana, Venus, Esther, Raquel, Tere, Cocol. Toño, Hector, David, Gonzalo, Ulises, Tato, Campa, German, Negro, Miguel, Saúl, Espiritu, Itzamna.

Chivis: Tu Sonrisa Me Ilumina Desde El Cielo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Flaco:

Por Tu Cariño Y Apoyo Incondicional.

A Cada Una De Las Escuelas Y Profesores

Quienes Contribuyeron A Mi Formación Y Siempre Recordare Con Cariño.

Maestra Margarita. (Primaria)

Maestra Rosa Aurora Torres. (Prepa)

Maestro Tavito. (Prepa)

C.P Ramon Rios.(Univ.)

In.G Federico Avila Vinay. (Univ.)

Dra. E. Rendón.(Univ.)

Lic. Sandra Luz. (Univ.)

Lic. Rosa Mateu. (Univ.)

A Mis Compañeros Del Colegio.

A Joaquin Sabina :

Torpe Como Un Suicida Sin Vocacion, Vacio
Como Una Isla Sin Robinson, Amargo Como El Vino
Del Exiliado, Como Un Niño Sin Cumpleaños, Solo
Como Un Poeta En El Aeropuerto, Febril Como La
Carta De Amor De Un Preso, Mucho Más Triste Que
Un Torero Al Otro Lado Del Telón De Acero Asi Estoy
Yo Sin Tí.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LANDYAGUIRRE.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 JUSTIFICACION DE EL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	5
1.4 HIPOTESIS.....	6
1.5 DEFINICION DE LAS VARIABLES.....	6
1.5.1 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	6
1.6 INSTRUMENTO DE MEDICION.....	8
1.6.1 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO.....	10
1.7 ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION.....	11
1.8 LIMITES DE LA INVESTIGACION.....	12
 CAPITULO 2	
2.1 TELMEX.....	13
2.2 PEMEX.....	15
2.3 ALMACENES BLANCO.....	18
2.4 METALVER.....	18
 CAPITULO 3	
MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....	20
3.1 DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	24
3.1.1 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	25
3.2 LA ADMON. POR OBJETIVOS.....	27
3.2.1 EL PROCESO DE ADMON. POR OBJETIVOS.....	30
3.3 LA CALIDAD TOTAL.....	31
3.3.1 ORIGENES DE LA CALIDAD.....	32
3.3.2 LA CULTURA DE CALIDAD.....	32
3.3.3 LA FILOSOFIA DE LA CULTURA DE CALIDAD.....	35
3.4 REINGENERIA.....	41
3.5 EL CAMBIO.....	43
3.5.1 MECANISMOS DEL CAMBIO.....	44
3.5.2 LA DESCRISTALIZACION.....	47
3.5.3 EL MOVIMIENTO.....	48
3.5.4 EL MECANISMO DE IDENTIFICACION.....	49
3.5.5 LA RECRISTALIZACION.....	50
3.6 ADMINISTRACION DEL CAMBIO.....	56
3.7 CONDICIONES PARA LA ADMINISTRACION EFICAZ DEL CAMBIO.....	57
3.8 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	60
3.8.1 GRADO DE ELECCION.....	62
3.9 RESISTENCIA AL CAMBIO.....	66
3.10 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	69
3.10.1 TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	71
3.10.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	

CAPITULO 4	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	73
4.1 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA.....	73
4.2 ANALISIS Y EVALUACION POR VARIABLE.....	80
4.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.....	83
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	87

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN.

El cambio implica retos mucho más grandes que su simple identificación puesto que saber de su existencia ayuda muy poco. Necesitamos un conocimiento acerca de su naturaleza, su personalidad y de su comportamiento; la búsqueda de este conocimiento es un poco frustrante puesto que explorar el fenómeno del cambio se parece mucho a explorar los secretos del universo; a medida que aprendemos más, reconocemos aún más lo poco que sabemos. Quizá la palabra conocimiento no es la palabra adecuada; quizá deberíamos tratar de sentir el cambio o "percibirlo" en forma intuitiva en vez de "conocerlo". Lo que hace que este conocimiento empírico sea tan difícil de obtener es la naturaleza invariable e indeterminada del tema, el hecho de que el cambio logra derrotar los esfuerzos racionales de comprenderlo y en especial, de manipularlo.

El propósito de este trabajo de investigación es mostrar la importancia que tiene para las empresas el hecho de percibir el cambio y encausarlo de tal forma que permita tanto a las empresas como a sus trabajadores lograr sus objetivos empresariales y personales respectivamente.

El trabajo de investigación esta conformado de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se muestra la metodología de la investigación; planteamiento del problema, justificación, objetivos e hipótesis, el instrumento de medición con sus respectivas variables, así como los límites de la investigación

En el Capítulo 2 se muestra un marco referencial de varias empresas, y como éstas se enfrentaron al cambio.

En el Capítulo 3 se presenta un marco teórico referente a la administración del cambio. Se presentan temas como: Desarrollo del pensamiento administrativo, Orígenes y mecanismos del cambio, la Administración y resistencia al cambio, así como la Técnica del desarrollo organizacional.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación de campo: El análisis y evaluación de la información recopilada, así como las conclusiones de dicha investigación.

Por último se presentan las conclusiones referentes al tema de investigación, así como la bibliografía utilizada.

Resistencia al cambio que presentan
Empleados sindicalizados y de confianza a
nuevas condiciones de trabajo

CAPÍTULO 1



1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad muchas empresas han sufrido cambios drásticos en cuanto a su estructura y esto al ser tan repentinos, han creado una "crisis" entre los trabajadores de confianza y los sindicalizados, puesto que han cambiado totalmente las condiciones de trabajo para ellos.

El problema parte de una investigación que realice en la zona portuaria del Puerto de Veracruz. En donde existían cuatro sindicatos: (maniobristas, checadores, carretilleros, cargadores).

Los socios de estos sindicatos eran sus propios jefes, tenían sus propios contratos, elegían a su presidente, a su mesa directiva que los representaba, tenían a su mando a los trabajadores libres (cuigues) que eran las personas que no tenían planta; sin embargo a ellos esta estructura les funcionaba, por lo tanto miles de familias veracruzanas tenían como fuente de ingreso el "Muelle".

Todos los trabajadores de esta zona se conocían, pues en muchos casos los abuelos y los padres, también habían sido socios, lo que hacía que hubiera un ambiente de camaradería y sobre todo se sentían seguros en su medio.

En la década de los 80's, los robos de las mercancías se incrementaron y había grandes pérdidas para los dueños de dichos productos, lo que provocó que las embarcaciones se desviarán a otros puertos que les proporcionarán una mayor seguridad, sin embargo:

El 21 de abril de 1991 el presidente de la República Mexicana Carlos Salinas de Gortari dio instrucciones para que en un plazo no mayor de 45 días, las autoridades federativas pusieran en marcha un programa de solución a los problemas que presentaba para su operación el Puerto de Veracruz, ya que se tenía la productividad más baja del sistema portuario nacional, y la maniobra más ineficiente, por lo que se otorgaron concesiones a tres empresas (CICE, CTV, OPG) para el manejo del puerto.

A los trabajadores del muelle los dividieron en grupos para laborar en las empresas ya mencionadas, muchos ex socios prefirieron dedicarse a otra actividad pues no estaban dispuestos a estos cambios y otros por la necesidad económica, tuvieron que aceptar dichos cambios, sin embargo el resultado que arrojó mi investigación es que existe una eminente dificultad tanto del trabajador sindicalizado y de confianza para adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo.

Así como este caso, podemos nombrar a muchas empresas en donde se presenta el mismo problema.

El manejo de estos cambios complejos se ha convertido en un asunto central en el programa de administración ejecutiva. Además, el dilema de lograr o administrar la transición y, a la vez, mantener la estabilidad necesaria, proporciona nuevos retos y necesidades para la administración eficiente.

¿Cómo se puede incrementar o incluso mantener la productividad, la creatividad o la innovación ante los cambios de nuevas tecnologías y tratar a la organización humana mientras se cambia de un modo de operar a otro?

1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

México por su estructura socioeconómica esta considerado como un país en vías de desarrollo, lo que refleja una transformación estructural existente que propicia grandes y diversos cambios, por lo que muchas empresas se enfrentan al reto que representa la modernización y avance tecnológico de nuestro tiempo; sin embargo los trabajadores no se encuentran preparados para afrontar dichos cambios.

Las personas por diversas razones evitan cambiar, es más común seguir igual que afrontar los riesgos; este fenómeno se conoce como resistencia al cambio, y se manifiesta de diferentes formas como son la oposición, el rencor, el miedo, la apatía, la baja autoestima, etc.

La resistencia al cambio es algo común y se vence con el conocimiento derivado de analizar los beneficios del cambio y de la innovación; el gobierno y las empresas deben recordar que un cambio no se da de un día para otro y se debe armar con paciencia, tenacidad y tolerancia, para así poder cambiar la conducta del trabajador sindicalizado y de confianza.

He realizado una serie de investigaciones en varias empresas, tanto privadas como de gobierno, para así conocer más a fondo las reacciones y comportamientos que han experimentado los trabajadores; en casi todas se han originado resistencia por las nuevas condiciones de trabajo, pues casi todo el personal ha laborado por muchos años de la misma forma, realizando las mismas tareas de manera mecánica, esto ha traldo como consecuencia una baja productividad para la transformación del Puerto de Veracruz; por lo tanto, no permite alcanzar los niveles de competitividad que exige el desarrollo del país.

Por lo que este trabajo se justifica plenamente ya que estudia a fondo el fenómeno de la resistencia al cambio y plantea estrategias de solución basada en la técnica del Desarrollo Organizacional y comportamiento humano, a esto la presente investigación propone soluciones y recomendaciones de nuevas tecnologías y estructuras que propicien al cambio con bajo nivel de conflicto.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar las diferentes situaciones personales para encontrar las herramientas encausadas hacia un cambio y una adaptación positiva que permita a los participantes lograr sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.

1.3.2 Objetivo Específico.

Conocer las políticas y acciones (programas) que han sido usados para reducir la resistencia al cambio y/o sus efectos.

1.4 HIPOTESIS.

Los empleados de confianza y sindicalizados no están preparados para los cambios que enfrentan las organizaciones, ya que por largo tiempo han laborado en forma mecánica realizando las mismas tareas, por lo que crea incertidumbre y se resisten al cambio.

1.5 DEFINICION DE VARIABLES:

Las variables que se analizarán para efectos de la investigación son las siguientes:

- Cambio organizacional.
- Conciencia de debilidades en los cambios propuestos.
- Cambio de estructura.
- Cambio de tecnología.
- Cambio de personal.
- Rediseño de las operaciones del trabajo.
- Cambios de destrezas, actitudes, expectativas.
- Políticas de salario.
- Resistencia al cambio:

1.5.1 Definición operacional de las Variables.

Cambio organizacional. Es un intento deliberado de la Dirección de mejorar la actuación global de los individuos y grupos, alterando la estructura, comportamientos y tecnología de la organización. (Modificar su estructura, metas, métodos de operación, mejora del desempeño y satisfacción de sus miembros).

Conciencia de debilidades en los cambios propuestos. Los miembros de la organización están concientes de los problemas que han pasado inadvertidos. (Falta de materiales, fallas en la producción, falta de calidad de bienes y servicios que ofrece la organización).

Cambio de estructura. Define con claridad las responsabilidades laborales del personal, crea divisiones apropiadas para el personal, para las líneas de autoridad, descripciones de puestos, define las áreas de responsabilidad.

Cambio de tecnología. Adquisición de maquinaria y equipo, innovaciones tecnológicas (tecnología de punta), sistemas de computo.

Cambios de personal. Que el comportamiento del personal sea más productivo, modificar destrezas y/o actitudes, percepciones, expectativas de los individuos, mejor ejecución de las tareas, modificación de la conducta.

Cambios de destrezas, actitudes y expectativas. Dar confianza al empleado para la realización de sus tareas, motivar al trabajador, formarle una visión real al empleo, mayores oportunidades y expectativas, desarrollo de destrezas del trabajo,

Políticas de salario. Asignación correcta para cada puesto.

Resistencia al cambio. Lo que se opone a la acción de una fuerza, incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio, renuencia a renunciar a los beneficios actuales, desconfianza, obstáculo a la ejecución de nuevas políticas, metas o métodos de operación.

Temor a abandonar las tareas y relaciones que le son familiares.

Temor a aprender nuevas técnicas.

Duda de la propia habilidad de aprender nuevas destrezas.

Duda a desempeñar nuevos oficios.

Renuncia a abandonar los beneficios logrados.

Prestigio.

Salario.

Calidad de trabajo y otras prestaciones que no sean compensados.

1.6 INSTRUMENTO DE MEDICION: CUESTIONARIO.

Cuestionario				
Nombre:	Ing. Jorge Antonio Hernández Palomo			
Empresa:	Grupo Industrial SICA, S.A. de C.V.			
Puesto que Ocupa:	Coordinador de Control de Calidad y Auditorías			
<i>Marque con una (X) la respuesta apropiada para cada caso</i>				
El siguiente cuestionario es parte de la investigación de campo que realizo para la elaboración de mi tesis; por favor sea usted sincero al contestar las preguntas.				
1. ¿Existe en su área de trabajo un supervisor?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
2. ¿Existe buena comunicación entre el supervisor y usted?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
3. ¿Cree usted, que la dirección ha pasado por alto ciertas anomalías en su área de trabajo?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
4. ¿Si usted, detectara un error en el área de trabajo, pero el supervisor no lo nota, le comentaría?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
5. ¿Considera que está informado sobre los cambios de estructura que sufre la organización?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
6. ¿Considera que los objetivos y las políticas que persigue la organización son adecuados?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
7. ¿Con el cambio que sufre la organización mejorarán las líneas de comunicación y flujo de trabajo?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
8. ¿ Están definidas con claridad sus tareas y responsabilidades laborales?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
9. ¿Cuenta con las herramientas y el material necesario para el buen desempeño de sus actividades?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
10. ¿Para la tecnología que se adquiera esta dispuesto a que se capacite para el manejo de la misma?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí
11. ¿Cree Ud que si la organización adquiere nueva tecnología realizaria mejor sus tareas?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	Sí

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

12. ¿Mejoraría la calidad en los servicios que presta la organización con la nueva tecnología?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
13. ¿Se siente satisfecho en el puesto que ocupa en la organización?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
14. ¿En el tiempo que lleva laborando en la organización sus superiores reconocen su trabajo?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
15. ¿Cree usted que trabaja en forma mecánica y limitada al realizar sus tareas?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
16. ¿Esta de acuerdo en que su puesto se modifique, esto con el fin de que mejore?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
17. ¿Satisface cada programa de operaciones las metas anunciadas?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
18. ¿Cree que su puesto esta bien distribuido en el organigrama de la organización?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
19. ¿Conoce bien sus funciones y responsabilidades de su puesto?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
20. ¿Cree Ud. que tiene simplemente un empleo o oportunidad de carrera?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
21. ¿Se le permite tomar decisiones cuando éstas son importantes y finales?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
22. ¿Cuenta Ud. con la experiencia y destreza necesaria para el empeño de sus tareas?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
23. ¿Existe la promoción de puestos en la organización?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
24. ¿Considera que su puesto esta bien remunerado?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
25. ¿Está satisfecho con sus pagos?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI
26. ¿Está conforme con las prestaciones que le otorga la empresa?				
No	Rara Vez	Regulamente	Frecuentemente	SI

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27. ¿Ha sentido temor en que lo liquiden (despidan) de la empresa?				
No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
28. ¿Cree Ud. que existe solvencia económica en la organización?				
No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
29. ¿Se siente manipulado dentro de la organización?				
No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
30. ¿Le preocupa la manera en que su trabajo y su vida se verán afectados por los cambios de la organización?				
No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
31. ¿Siente Ud. que con las nuevas condiciones de trabajo pueda perder su poder y su prestigio dentro de la organización?				
No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si
32. ¿Cree Ud. que las nuevas condiciones de trabajo le beneficiarán?				
No	Rara Vez	Regularmente	Frecuentemente	Si

1.6.1 Estructura del Cuestionario.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

Variable	No. de Preguntas
1. Cambio Organizacional	2
2. Conciencia de debilidades en los cambios propuestos	2
3. Cambio de Estructura	4
4. Cambio de Tecnología	4
5. Cambio de Personal	7
6. Cambio de Destrezas, Actitudes y Expectativas	4
7. Política de Salario	3
8. Incertidumbre acerca de las Causas y Efectos del Cambio	4
9. Renunciar a los Beneficios Actuales	2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La conformación del cuestionario quedo definida de la siguiente manera:

Variable	Preguntas
1. Cambio Organizacional	1, 2
2. Conciencia de debilidades en los cambios propuestos	3, 4
3. Cambio de Estructura	5, 6, 7, 8
4. Cambio de Tecnología	9, 10, 11, 12
5. Cambio de Personal	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
6. Cambio de Destrezas, Actitudes y Expectativas	20, 21, 22, 23
7. Política de Salario	24, 25, 26
8. Incertidumbre acerca de las Causas y Efectos del Cambio	27, 28, 29, 30
9. Renunciar a los Beneficios Actuales	31, 32

1.7 ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION.

El cuestionario mostrado anteriormente, será aplicado al personal de la compañía terminal de Veracruz, PEMEX, SECOFI, TELMEX.

Estas organizaciones han sufrido cambios, por lo que son importantes para mi investigación.

Debido a la diferente estructura de cada pregunta, se colocaron varios tipos de respuesta para cada una de ellas, es decir equivalentes para poder contestar como mejor se apegue la respuesta a la pregunta.

- a). No————— 1
- b). Rara vez ——— 2
- c). Regularmente — 3
- d). Frecuentemente.— 4
- e). Si————— 5

Se calificará a las personas de la siguiente manera:

32 – 58 puntos. Es una persona que definitivamente no estará de acuerdo a los cambios que sufra la organización, los califica en forma severa sin analizar siquiera si le beneficiarán, y tiende al pesimismo. Es una persona no apta para la empresa, por lo tanto no es recomendable que permanezca en la misma.

59 – 85 puntos. Es una persona pesimista, sin expectativas para cambiar, por lo tanto no se considera vital su permanencia en la organización.

86 –112 puntos. Se considera un buen elemento, con facilidad de cambiar su mentalidad, que tiene interés en permanecer en su trabajo.

113 – 139 puntos. Es una persona de gran apoyo para la empresa, tiene disposición, cree firmemente en que los cambios le beneficiarán.

140 – 160 puntos. Es un gran elemento, con grandes expectativas, optimista ante los cambios y considera que al crecer, en la empresa habrá mayores oportunidades para él y con ello crecerá su nivel de vida.

1.8 LIMITES DE LA INVESTIGACION:

Mi investigación va dirigida a los empleados sindicalizados y de confianza que se resisten a los cambios que presenta la organización.

Delimitación de mi universo:

- Empresa CTV,
- Telmex,
- Bodega Gigante,
- SECOFI.

Resistencia al cambio que presentan
Empleados sindicalizados y de confianza a
nuevas condiciones de trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO

2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 TELMEX.

Debido a la situación crítica del país, tanto económico como social y la falta de competitividad, la empresa tuvo la necesidad de sanear su política de servicio para lo cual era necesario modificarla en su totalidad, y no depender del gobierno para su crecimiento y estabilidad.

Teléfonos es una magnífica empresa que reditúa muy buenas ganancias, pero el gobierno no reinvertía en la empresa por lo tanto no permitió su crecimiento y modernización, por lo que al inicio del sexenio del presidente de la república Lic. Carlos Salinas de Gortari, se decide privatizar todos los servicios con excepción de aquellos que eran importantes que permanecieran bajo la custodia del Gobierno Federal y Telecom.

El Gobierno realizó un convenio de concesión que otorgó a los inversionistas del grupo Craso, franja Telecom, y Out Gestean Bell. Sin embargo, el título de concesión estaba condicionado a cumplir con ciertos compromisos de expansión y calidad en los servicios, de no cumplir con las condiciones de expansión y de eficiencia en el servicio telefónico la concesión se anularía.

La inversión presupuestada de teléfonos de México era de 24 mil millones de pesos, la cual situaba a Telmex entre las ocho compañías más importantes del mundo en cuanto a programas de expansión e inversiones en proyectos ambiciosos a corto y mediano plazo.

En cuanto a la capacitación e investigación se pretendió elevar los conocimientos y las capacidades del personal en todos y cada uno de sus niveles de responsabilidad, desarrollar habilidades para la adaptación de sistemas y tecnologías extranjeras a las condiciones particulares de la empresa y del país, así como proporcionar adiestramiento a los trabajadores, a través de 12 millones de horas-hombres en tres años. Para lo cual se contaba con Intelmex, se fortalecieron los talleres de pruebas, centros de investigación y laboratorios.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Los proyectos que se contemplaron a corto plazo fueron lo siguientes:

1. Proceso de información.
2. Reparaciones.
3. Sistema de quejas "05".
4. Modernización de oficinas Gerenciales.
5. Telefonía pública.
6. Telefonía rural.
7. Modernización del sistema de facturación.
8. Estado de la planta telefónica.
9. Modernización de centros de trabajo.
10. Sustitución de centrales electromecánicas
11. Digitalización de la planta telefónica.
12. Modernización del tráfico manual.
13. Difusión al público.

Entre los compromisos de crecimiento se encontraban la expansión de 12 % anual en el número de líneas de servicios telefónicos básicos, hasta el 31 de diciembre de 1994, así como pasar de 0.05 casetas telefónicas públicas por cada 1000 habitantes, a 2 en 1994, y a 5 por el 31 de diciembre de 1998.

La reacción del trabajador hacia estos cambios no ha sido hostil ni difícil en comparación con otras empresas, dado que se le ha brindado al trabajador todas las posibilidades de superarse dentro de la empresa, y en general la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados, aunque reconocen que desde que se dio el cambio hay mayor trabajo pues las políticas de Telmex han cambiado considerablemente.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Se requirió contratar gente especializada en el área de cómputo ya que debido a que se adquirió equipo moderno, todo este personal fue extranjero y capacitó a los demás trabajadores.

Con este cambio organizacional la confianza permitió desarrollar un estilo de trabajo que se distingue por la apertura comunicación y respeto, que propicia un ambiente en el que el personal participe, exprese sus ideas y sugerencias creativamente, se comprometa y exista la crítica constructiva.

La dirección general de Telmex estableció como meta, cumplir con las exigencias de la concesión como punto mínimo a alcanzar, con lo cual se pretende que todos los telefonistas tomen el papel que les corresponde y se comprometan con estos objetivos.

2.2 PEMEX.

¿Porque cambiar ? Desde hace algunos años se han aplicado en nuestro país múltiples reformas económicas, dirigidas a la modernización.

Cuando se habla de modernización se habla de bienestar, y esto significa satisfacer las necesidades de cada uno de los trabajadores. Sin embargo, en PEMEX al realizar un diagnóstico para determinar qué puntos de sus actividades requieren atención, se encontró un fuerte rezago organizativo y algunas actitudes que necesitaban superarse; fue entonces que se iniciaron los cambios.

Estos cambios en PEMEX se iniciaron desde 1988, se fijaron nuevos objetivos, y al mismo tiempo se definieron líneas estratégicas y responsabilidades para la subdirección primaria como;

- Recuperar capacidades y mantener las plataformas de oferta de producción de hidrocarburos.
- Hacer más eficientes y estructurar mejor los procesos productivos.
- Explotar más racionalmente los yacimientos.
- Intensificar las tareas de explotación.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

En muchos campos del derecho, PEMEX ha sido precursor lo mismo en lo económico que en lo laboral. Lo fue de nuevo en derecho administrativo de la productividad y la eficiencia, con la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

Descentralizar un organismo descentralizado es una innovación jurídica que demuestra que el derecho se transforma constantemente para adecuar las nuevas necesidades a los actuales retos.

En el caso de PEMEX, lo que se descentralizó fueron sus funciones medulares, esto es producción y exploración primaria, refinación, gas y petroquímica básica y petroquímica, al crearse cuatro organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonios propios, pero subsidiarios de PEMEX, que mantiene la conducción central de la actividad estratégica para lograr la unidad en el cumplimiento de los propósitos.

El Lic. Carlos Salinas de Gortari envió su iniciativa de Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y dijo que a partir del programa de modernización del sector energético en 1990 - 1994, Petróleos Mexicanos asumió la tarea de acelerar su transformación para hacer frente a los crecientes requerimientos del mercado nacional y a los riesgos de la compleja competencia que se afronta en los mercados externos.

La subdirección de producción primaria inició en Abril de 1990, un programa de cambio en toda su estructura, para reforzar el proceso de modernización de Petróleos Mexicanos. No ha sido fácil pasar de la organización tradicional que operó durante 50 años a una nueva organización divisional que persigue la excelencia en productividad y calidad.

El programa de preparación para el cambio es la agrupación de las principales acciones previstas para la consolidación de la nueva organización en la subdirección primaria, este programa esta funcionando con cuatro etapas principales.

- Planeación y comunicación del cambio.
- Aplicación de la organización a nivel funcional.
- Aplicación de la organización a nivel regional.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

- Consolidación del cambio.

Cada una de las etapas se desarrolla a través de seis ejes de acción.

- Estructura
- Personal
- Habilidades
- Sistemas
- Valores institucionales
- Recursos

El programa se ha desarrollado de la siguiente manera: una vez autorizado el acuerdo macro y nombrados los directivos de primer nivel responsables de la conducción de la nueva organización a mediados de 1991, funcionarios de la subdirección técnica administrativa y de la subdirección primaria celebraron reuniones de trabajo en la sede y en las regiones, en la que se discutió el fondo y la forma de los manuales que contienen el objetivo, la descripción de funciones y la integración de personal que conforma la organización divisional.

A finales de 1991 se inició la aplicación de los acuerdos que formaliza las estructuras en la sede y las regiones, por lo cual se elaboraron los contratos individuales de trabajo de profesionales y técnicos de la subdirección de producción primaria, derivado del análisis de las nuevas funciones y cargas de trabajo, también fue necesario realizar ajustes a los cuadros de personal, todo esto en la búsqueda del incremento de la productividad y la calidad en el trabajo.

Lo que preocupa a los trabajadores es que están recortando personal y existe una gran tensión, ellos se sienten muy presionados puesto que se les exige mucho más que antes.

Los propósitos de la subdirección de producción primaria son: implantar y desarrollar nuevos procedimientos, asimilar nueva tecnología, establecer programas de calidad, aumentar la productividad, incrementar las acciones de protección ecológica, elevar los niveles de seguridad industrial y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

2.3 Almacenes BLANCO.

BLANCO fue la primera tienda de autoservicios en la ciudad y puerto de Veracruz, durante los primeros años de su funcionamiento tuvo mucha aceptación por parte de los consumidores ya que no había competencia; al principio se manejaban artículos de gran calidad y a buenos precios de allí el lema de Blanco "abaratara la vida", pero con el paso del tiempo se descuidó la higiene en todos los departamentos y la calidad de los productos, lo que hizo que la gente ya no acudiera con frecuencia a la tienda.

Las necesidades de los consumidores iban creciendo y por ello surgen nuevas empresas como lo son: Chedraui y Comercial Mexicana, y compiten por la preferencia del mercado, y así surge la gran rivalidad entre estas empresas con Blanco, pero ésta no es competitiva y se queda atrás; las razones por que se vende Blanco son que ya no reeditaban las ganancias estimadas y los dueños no querían invertir en mercancías, lo que hacía que estuviera el almacén prácticamente vacío. Por estas razones se decidió vender la tienda. Los empleados no se encontraban motivados porque los sueldos eran muy bajos, no existía la seguridad e higiene adecuadas, laboraban en muy malas condiciones, y no tenían prestaciones.

Hace 6 años salían comerciales por la televisión de que Blanco rebajaba su mercancía, pero la transacción tardó pues no se llegaba a un acuerdo entre los dueños y los compradores. Se asignó mucho capital para todos los departamentos cuando este se vendió, pues los compradores tenían que quitar la mala fama de la tienda que se adquirió, y se da a conocer con el nombre de Bodegas Gigante. Actualmente hay gran surtido en la tienda y los mejores precios, los empleados no percibieron rápidamente los beneficios, pero sin duda aceptaron los cambios, pues este fue favorable, se capacitó a los empleados y tienen muchas posibilidades de crecer y ser los mejores.

2.4 METALVER.

Aunque METALVER ya cerró, es importante considerarla dentro del marco referencial ya que experimentó cambios y no los aceptaban los trabajadores.

**Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo**

La empresa METALVER operaba sin un sistema de control de calidad en el proceso de producción y solamente se hacía inspección del producto ya terminado, lo que al pasar de lado la supervisión se encontraban muchos errores.

El problema se manifestó cuando los clientes finales solicitaron un producto dentro de un tiempo determinado, pues tenían tolerancias para recibir el producto y METALVER no lo entregaba a tiempo. Por esta forma de trabajo se tenía una gran cantidad de variables en el proceso y en las materias primas que no se controlaban, provocando grandes volúmenes de rechazo en el producto terminado para ser aceptado. Este problema se manifestó por un periodo de seis meses, se analizó la situación, revisando todos los pasos del proceso y el suministro de las materias primas, encontrando todas las variables que debían de ser controladas.

Los cambios en la empresa eran necesarios para poder permanecer en el mercado con un producto de calidad y con el precio-costo adecuado.

Se asignó presupuesto para mantenimiento preventivo y para la plantilla de personal de control; Se asignó personal de control de calidad y personal de control de proceso, además de que se corrigieron defectos en la maquinaria de producción y se revisaron e implantaron nuevos procesos.

Los trabajadores, obreros y supervisores no aceptaron que un producto que había estado presente en el mercado por más de diez años, no estuviera bien hecho o que no sirviera para el servicio deseado.

El ambiente de trabajo se volvió difícil, ya que el trabajo de obrero era revisado en etapas intermediarias del proceso y se generaron conflictos por rechazos que redujeron la moral, es decir, no estaban acostumbrados a tener una supervisión tan estricta lo que provocó que ellos pensarán que se desconfiaba de sus aptitudes. Las soluciones que dieron antes de cerrar la planta fue que se establecieron círculos de calidad de obreros con supervisores para revisar los problemas y se establecieron cursos de capacitación para que el trabajador fuera competente en su área para bienestar de él mismo y de la planta.

**Resistencia al cambio que presentan
Empleados sindicalizados y de confianza a
nuevas condiciones de trabajo**

CAPÍTULO

3

3. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.

3.1 DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

A medida que ha aumentado el interés de la necesidad y la importancia de la administración, han cobrado vida distintas corrientes de convicciones y puntos de vista, que han determinado el desarrollo de la administración.

Como resultado, han aparecido varias escuelas de pensamiento administrativo, empleando cada una ciertas creencias, opiniones y disciplinas para conformar su existencia.

PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Las antiguas civilizaciones al Oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A. C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporcionan mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad. Además, en toda la historia de la civilización occidental la iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Aproximadamente a mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Después en el transcurso de unas cuantas décadas, se registró una serie de investigaciones y se alteró demasiado todo el cuadro de la actividad industrial. Este nuevo período al que comúnmente se le designa como la Revolución Industrial, produjo una mayor utilización de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores. Bajo estas nuevas condiciones los medios acostumbrados a determinar y llegar a los objetivos, no eran enteramente satisfactorios, aumentando la creencia de que podían lograrse mejoras en la administración.

Una pluralidad de hombres contribuyó a este movimiento. Por ejemplo, Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra, desde la primera mitad del siglo XIX propugnó porque en la administración de una empresa se utilizaran los datos precisos obtenidos de investigaciones formales.

Es de interés la cita siguiente:

"Visitando muchas fábricas en Inglaterra y Francia, Babbage encontró que los fabricantes eran totalmente no científicos -que la mayoría de su trabajo lo hacían intuitivamente-. Para gran sorpresa suya vio que las fábricas eran administradas por métodos tradicionales. Encontró que los fabricantes empleaban poco las ciencias de las matemáticas y que confiaban mas en viejas opiniones que en investigaciones y en conocimientos exactos."

Frederick W. Taylor, 1856-1917, contribuyó mucho al acervo del conocimiento administrativo. Creía que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación de lo que esperaban los gerentes, y la falta de conocimiento y comprensión de cuáles eran las esperanzas de los empleados. Era necesaria la respuesta a esta pregunta:

¿Qué es lo que construye un honrado día de trabajo?

Si esto podía determinarse, podría servir como base para el entendimiento mutuo y para formar un centro alrededor del cual pudiera construirse una mejor administración. En consecuencia, Taylor llevó a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: observación, medición cuando era posible, y relación de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa y analítica de aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones definidas, por medio de experimentos controlados. Su método fue aplicar el método científico a la administración. El resultado llegó a conocerse como "administración científica".

Según explicaba Taylor, estaba basado en cuatro principios:

1. **El desarrollo del mejor método.** Esto incluía el análisis de cada trabajo para determinar "el mejor modo" de desempeñarlo. El método apropiado se registraba y se seguía. El empleado era pagado en base a un incentivo financiero recibiendo una paga más elevada por un trabajo por arriba del estándar.
2. **La selección y el desarrollo de los trabajadores.** Esto incluía las técnicas de selección prescritas para determinar al hombre adecuado para hacer un trabajo en particular y su entrenamiento en el mejor método prescrito.
3. **Relacionar y unir el mejor método y al trabajador seleccionado y entrenado.** Taylor creía que esto causaría cambios de importancia en el pensamiento administrativo, además de que los no gerentes mostrarían menor resistencia debido principalmente a las mayores percepciones que recibirían.
4. **La estrecha cooperación entre gerentes y trabajadores.** Esencialmente esto incluía la división del trabajo y daba a los gerentes la responsabilidad de la planeación y preparación del trabajo.

Henri Fayol, un francés contemporáneo de Taylor, también hizo valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativo. Fayol era un próspero industrial de un combinado de acero y carbón. Fue un pionero administrativo vital porque hizo generalizaciones universales respecto a la administración, basadas en su aguda visión y experiencia administrativa práctica. Proporcionó una gran perspectiva de la administración y un marco respecto al cual podía desarrollarse el pensamiento administrativo. Fue pionero del concepto de considerar a la administración como compuesta de funciones. Aún cuando su libro escrito en francés apareció primero en 1916, sus contribuciones estuvieron un tanto ocultas hasta 1949, cuando una traducción al inglés recibió amplia difusión.

Los esfuerzos de Fayol se referían a la "administración clásica", ya que el foco estaba en la firma en general, no en un segmento aislado de ella, tal como producción, departamento de tornos, o con un puesto en el departamento, como era el caso con la administración científica. Asimismo a diferencia de la administración científica el pensamiento era más deductivo y menos inductivo. Se destacaban el racionalismo y la consistencia lógica pero las

necesidades emocionales y el deseo del individuo para actuar en forma responsable, eran ignorados en su mayor parte.

Durante los primeros años de la década de 1930 se estaba dando cada vez mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración, a que se establecieran y logaran los objetivos mediante la gente y con ella. En consecuencia el concepto importante en el estudio de la administración debía ser el constituido por los seres humanos. Su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. Estas consideraciones fueron sostenidas en los famosos estudios Hawthorne, en la planta de Hawthorne de la Western Electric, que son generalmente considerados como la iniciación clásica de un nuevo desarrollo en el pensamiento administrativo. La importancia del liderazgo y de las relaciones humanas fueron resaltadas, y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta tales como la psicología y la sociología eran esenciales en el estudio de la administración.

Esta línea de pensamiento ha descubierto una rica influencia útil en los esfuerzos administrativos. Ahora nos damos cuenta de que la información y las herramientas humanas son necesarias para resolver los problemas humanos.

Una persona reacciona ante un evento en términos del significado que el evento tenga para ella. Esto a su vez depende de sus esperanzas, valores y temores condicionados principalmente por sus experiencias familiares y de grupo, y por la influencia de su ambiente total de trabajo incluyendo las actitudes, reglas y sentimientos que componen la estabilidad y aceptación social.

Desde aproximadamente 1950 otro enfoque a la administración esta representado por el uso de las matemáticas o por el énfasis dado a los métodos cuantitativos de análisis. Los datos numéricos se han empleado mucho en la administración pero la aplicación de las matemáticas y de la estadística representaba un nuevo enfoque del tema. Estos enfoques cuantitativos asumen muchas formas diferentes. Por ejemplo, las relaciones y símbolos matemáticos según los ejemplifican las ecuaciones algebraicas, pueden emplearse para representar relaciones básicas de factores que afectan a un problema y para solucionarlo en términos de objetivos selectivos. Además la teoría del muestreo de la estadística puede ser

extremadamente útil en la solución de ciertos tipos de problemas administrativos. En la misma forma, la teoría de la probabilidad puede emplearse con ventaja para llegar a determinadas decisiones administrativas.

Otros desarrollos emergieron durante las últimas décadas. Incluyen una concentración de la atención en la toma de decisiones, por lo que cómo se toman las decisiones, quien las toma, el ambiente que las afecta y su implantación resultan de primordial importancia. Otros incluyen el estudio de la administración por medio del enfoque de sistemas. En esencia, aquí la convicción es que para una entidad dada, todas las actividades están interrelacionadas y pueden ser identificadas como sistemas interdependientes que forman un patrón o cadena de actividades relacionadas. Mediante el uso de tales cadenas, se comprenden y utilizan mejor los verdaderos significados y la dirección de las actividades de trabajo.

3.1.1 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

A partir de estos diversos desarrollos del estudio de la administración, se han originado distintos esquemas de pensamiento respecto a la misma. En la actualidad existen varias escuelas de pensamiento gerencial.

Probablemente las de mayor importancia, y que se incluyen aquí, son las siguientes: (1) Escuela de la Administración por costumbre, (2) Escuela de la Administración Científica, (3) Escuela del comportamiento humano, (4) Escuela del Sistema Social, (5) Escuela de Administración de Sistemas, (6) Escuela de Administración enfocada a las decisiones, (7) Escuela de medición cuantitativa y (8) escuela del Proceso Administrativo. Hasta cierto grado, los nombres lo explican por sí mismos. Algunas son de ámbito relativamente amplio, otras tienden hacia áreas especializadas. Algunas están íntimamente relacionadas; otras tienen poca relación entre ellas. Unas tienden a elaborar o a extender los desarrollos de conceptos previamente sostenidos, otras toman porciones básicas de diferentes escuelas y, junto con un nuevo núcleo de ideas presentan un nuevo enfoque combinado, en tanto que otras se lanzan en nuevas direcciones empleando conceptos y herramientas enteramente nuevos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Un repaso rutinario de estas diversas escuelas revela que ponen el énfasis en distintos valores y creencias, pero en algunos casos confirman un concepto en particular como representando a la verdad revelando idénticos resultados, o casi idénticos a los obtenidos al sustentar diferentes puntos de vista. Por otra parte algunas de las escuelas pueden originar controversias respecto a una práctica administrativa en particular. Sin embargo las semejanzas o las diferencias como puede ser el caso parecen ser análogas al cuento de los tres ciegos que describían un elefante.

Cada uno dijo cómo le parecía el elefante, del mismo modo los partidarios de cada escuela observan a la administración como conciben que ella es. La perfección o las desventajas podrían radicar en su falso concepto de la administración total.

3.2 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

La administración por objetivos es una de las grandes aportaciones de la ciencia administrativa de mas éxito y sin duda aceptada en las organizaciones que persiguen la optimización de sus recursos.

La administración por objetivos es sin duda la filosofía, técnica y herramienta administrativa más poderosa que hasta hoy se ha puesto en práctica. Puede ser definida como un enfoque totalizador de la administración que incluye por un lado la definición clara de lo que se espera de cada departamento y de cada persona involucrada y que permite evaluar lo que realmente se logra.

La definición de Administración por Objetivos, la señala como un enfoque totalizador de la administración ya que se aplica a todas las funciones de dicha disciplina de la siguiente manera:

- **Planeación:** La administración por objetivos refuerza la planeación y proporciona el perfil y estructura para el plan operacional y estratégico.
- **Organización:** La administración por objetivos da estructura y señala cómo la empresa debe ser organizada, aclara los papeles y responsabilidades necesarios para lograr los objetivos planeados.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

- **Personal:** La administración por objetivos da una guía general para determinar que, tipo de gentes es necesaria y que, conocimientos y habilidades deberán ser desarrollados para cubrir adecuadamente la organización diseñada.
- **Motivación-ejecución:** La administración por objetivos da sentido y establece condiciones para la motivación del personal y despierta su compromiso para la acción. Define además un sistema de reconocimiento equitativo.
- **Control:** La administración por objetivos proporciona las bases y los estándares para el establecimiento de sistemas de control y su aplicación mediante la evaluación del desempeño individual, grupal y organizacional.

Lo anterior demuestra que la Administración por Objetivos no se limita a lo que lamentablemente muchos autores han entendido simplemente como una herramienta de planeación o de evaluación de desempeño. Es preciso que con amplia visión se entienda esta disciplina y se contemple en términos de enfoque totalizador de la dirección o administración.

Aunque existen principios fundamentales teórico – práctico que conforman su esencia y doctrina básica, la administración por objetivos es suficientemente flexible y cada organización puede hacer a su medida su propio modelo.

La alta administración de una empresa en su perseverante deseo de continuar su desarrollo y mejoramiento constante de los subsistemas tecnológicos, humanos y administrativos para incrementar su productividad general, habría de aplicar la administración por objetivos en la dinámica de su organización para los cuales se hacen las consideraciones siguientes:

Beneficios que aportan el sistema de administración por objetivos la integración directiva.

1. Continuar, crear y promover un trabajo Directivo (Dirección General y Directores de área) con enfoque orgánico e integral que asegure una administración de "Dirección" y no de "Direcciones", a partir del liderazgo del director general.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

2. Una clara y necesaria orientación a la tarea y resultado productivos y un estilo de trabajo en el que todas las actividades y tareas están orientadas al logro de los objetivos generales estratégicos de la empresa.
3. Una visión estratégica que proporcione al grupo directivo como equipo, una conciencia y perspectiva integral y de largo plazo a la cual se subordinen sin excepción cada uno de los objetivos, decisiones, acciones y tareas de las empresas.
4. El establecimiento de un mecanismo de control que sirva para:
 - Supervisar
 - Reorientar
 - Apoyar
 - Evaluar el desempeño y
 - Propiciar el desarrollo personal y profesional del grupo directivo; que en un efecto en cascada se aplique a todos los niveles de mando y personal de la empresa.
5. Una administración del tiempo del director general más efectiva que le permita el "pensamiento estratégico" y un mayor "contacto" con todo el personal de la empresa, es decir, una mejor presencia directiva a través de acciones institucionales y optimizaciones de la agenda.
6. La creación de un ámbito de libertad de acción, creatividad y mejoramiento substancial de los procesos humanos de comunicación e integración, teniendo como modelo a la alta dirección de la empresa.
7. Una afinación y ajuste de la estructura organizacional de la compañía.
8. Un incremento en la productividad general de la organización.

3.2.1 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

A lo largo de todo el proceso, el líder debe tomar en consideración que la característica principal de este enfoque está en el dialogo entre el líder-administrador y los miembros del grupo, para el desarrollo, realización y evaluación de los objetivos.

Podemos resumir el proceso en seis etapas:

1. **Preparación para el proceso de administración por objetivos.** Se realiza de manera previa al inicio del ciclo anual de objetivos. La Dirección debe de asegurar que el grupo involucrado cuenta con la orientación y el entrenamiento adecuado y en su caso proporcionarlo a todos los miembros del equipo de administración o del grupo de Dirección. En todo caso, las instrucciones relativas al programa anual deben partir de la Dirección General, y ,esta habrá de enfatizar que la administración por objetivos debe considerarse, entenderse y practicarse como un enfoque totalizador de la dirección de la empresa y que el programa sirve como base para realizar todas y cada una de las funciones de la dirección. Igualmente se debe subrayar que cuando se involucra el personal en el programa es una parte sustancial del éxito del trabajo encomendado a cada líder administrador.
2. **Desarrollo de objetivos organizacionales.** En el primer nivel de la organización se deberán identificar las áreas claves de resultados para el año siguiente y se desarrollará al menos un objetivo por escrito para cada una de dichas áreas. Una vez que los objetivos organizacionales han quedado definidos se distribuyen a cada uno de los miembros del grupo directivo.
3. **Desarrollo de los objetivos divisionales/ departamentales/ de función/ de unidad.** Empezando con el segundo nivel organizacional reunido por área con su Director se revisan y discuten los objetivos organizacionales y cada grupo desarrolla sus propias áreas claves de resultado y sus objetivos asociados, mismos que constituirán su contribución al logro de los objetivos generales de la empresa. Cada nivel organizacional escribe sus objetivos a la luz del nivel inmediato superior. Un aspecto clave es que cada conjunto de objetivos correspondiente a cada nivel se desarrolla a través de un enfoque participativo. La involucración activa de los miembros de la organización en esta etapa hace de la administración participativa una realidad y una importante contribución al éxito del programa. Para mejorar la calidad de los objetivos e incrementar las posibilidades de alcanzarlos se precisa de una participación activa de los miembros de cada equipo con la cual se genera un sentido de compromiso y de propiedad de dichos objetivos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

4. **Definición de los objetivos individuales.** En esta etapa del proceso cada administrador y cada uno de los miembros de su grupo definen sus propios objetivos de trabajo para el siguiente año.

La definición de este tipo de objetivos debe de estar basada esencialmente en dos consideraciones:

- a). Los objetivos de la unidad organizacional de la cual el individuo forma parte.
 - b). Los retos y oportunidades que enfrentan los individuos miembros del grupo, cada uno en su trabajo. Resulta altamente conveniente que estos objetivos también sean presentados por escrito y se distribuyan no solamente hacia el nivel superior sino entre cada uno de los miembros participativos del mismo nivel y del mismo grupo, pues recordemos que en grupos llevar a cabo también la evaluación de los avances.
5. **Revisión periódica / provisional de objetivos.** Se trata de una revisión al menos cuatrimestral del progreso de los objetivos fijados para el año. Esta revisión incluye a todos los niveles y a todos y a todos los objetivos escritos, y se revisan a nivel organizacional, divisional, departamental, de sección, de unidad e individual. En esta etapa se deberá participar con una actitud de flexibilidad, pues debido a las condiciones cambiantes algunos objetivos deberán ser descartados o modificada su prioridad o que no tenían un lugar relevante, deberán ser mejor ubicados, como resultado del proceso dinámico que se requiere para funcionar con buenos resultados en un entorno caracterizado por el cambio.
 6. **Revisión total/ acumulativa de objetivos.** Al final del año, deber llevarse a cabo una revisión global de todos los objetivos, de nuevo a todos los niveles y áreas de la organización: ¿Que, se logro? ¿Que, no se logro? ¿Porque, no se logro?, ¿Que, podemos hacer para mejorar la situación para el siguiente año?. Estas son preguntas fundamentales que requieren de una respuesta honesta y objetiva. En todo caso y en todo momento los objetivos deben quedar jerarquizados y deberán partir del propósito último de la organización que es la misión o razón decisiva de la empresa. Deberán

seguir las metas de mediano y largo plazo que son aseveraciones cualitativas de propósitos dirigidos hacia la misión y de cumplimiento normalmente a 3, 5 o más años. El tercer nivel jerárquico dentro de esta clasificación son los objetivos entendidos como aseveraciones medibles y cuantificables de propósitos dirigidos hacia las metas; Son en otras palabras los resultados a lograr definidos anticipadamente.

3.3 LA CALIDAD TOTAL.

En un mundo que tiende a la globalización, la necesidad creciente de sobrevivir y mejorar el ambiente empresarial, se convierte en la fuerza motora para estructurar nuevas formas y sistemas organizativos.

En este contexto, la competencia por el mercado exige con una cada vez mayor y más refinada actitud adoptiva al medio cambiante que nos rodea.

La calidad, al igual que la excelencia, no es una panacea, es una forma de vida. La calidad total no promete, compromete; ni impone, adapta; no divide, conjuga, es un sistema organizativo integral que actúa contemplando y armonizando todos y cada uno de los elementos que conforman nuestra meta.

La esencia propia de la calidad total en una organización, es un proceso global de mejoría incesante.

La calidad total es pues, una religión empresarial racional y abierta: *Su culto es la satisfacción creciente del cliente.*

A medida que las exigencias del mercado se hacen cada vez mas frecuentes, la implementación de un sistema de calidad total es una necesidad inmediata.

La calidad no se obtiene solo a través de una maquinaria sofisticada. La calidad se alcanza también mediante un proceso de cambio de actitud de los recursos humanos de una organización a todo nivel, y principalmente a través de los altos directivos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

3.3.1 ORÍGENES DE LA CALIDAD TOTAL.

Curiosamente, ni las técnicas ni las herramientas del Control Total de la Calidad fueron, al menos en sus formulaciones originales, una aportación japonesa.

El doctor Edward Demings reconocido como el teórico más distinguido de la Calidad Total invitado en los 50's a visitar Japón e impartir seminarios bajo el patrocinio de la asociación japonesa de ingenieros y científicos, Demings popularizó de inmediato la Técnica que hoy lleva su nombre; y numerosas empresas niponas comenzaron de inmediato a aplicarla, mientras en Estados Unidos sus contribuciones eran prácticamente ignoradas.

Al mismo tiempo, Joseph Juran, otro destacado exponente de la Calidad Total, se encargaba de seguir difundiendo esta filosofía entre los hombres de negocios nipones, los mismos japoneses fueron realizando importantes contribuciones a este movimiento. El principal, aunque desde luego no el único Japonés de la Calidad Total, ha sido Kaoru Ishikawa, reconocido entre otras cosas por el uso de métodos estadísticos para medir los avances de los programas.

Independientemente de su procedencia, la Calidad Total ha tenido en ese lugar asiático sus mejores resultados. A imitación de sus homologas niponas, y asumiendo los esfuerzos por implantar la Calidad Total cristalizaran en mayores beneficios económicos, durante los últimos diez o quince años empresas de numerosos países occidentales se han abocado a la implantación de este tipo de programas.

Así, la Calidad Total ha adquirido ribetes de panacea y leyenda y, como tal se ha convertido en un concepto invocado por todos y comprendido -ya no digamos correctamente aplicado- por pocos.

La calidad total se caracteriza por:

1. *Satisfacer las necesidades del cliente.* "Un cliente satisfecho a su proveedor ante otros competidores".

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

2. *Hacer las cosas acertadas.* "Toda acción debe tener una meta u objetivo, para evitar fallas".
3. *Hacer las cosas bien al primera intención.* "Es mejor tener que construir bien una casa que repararla después".
4. *Buscar la mejora continua en todo lo que hacemos.* "Es la búsqueda tenaz de como mejorar un trabajo".
5. *Un programa continuo de educación.* "La educación mejora la cultura de los pueblos".
6. *Hablar con hechos.* "Una gráfica dice mas que mil palabras".
7. *Hacer que todos participen.* "La tarea es de todos y el beneficio se logra cuando todos participan".
8. *Asociarte con los proveedores para mejorar la calidad.* "No se pueden hacer productos de buena calidad permanente, con materia prima de calidad inferior".
9. *Liderazgo en calidad.* " El movimiento de calidad requiere de lideres para su implantación exitosa".
10. *Difundir el concepto de calidad.*

3.3.2 LA CULTURA DE CALIDAD.

Una cultura es el conjunto de creencias, costumbres, hábitos y en general, formas de decir y hacer que caracterizan a una comunidad, en este caso la organización.

Es preciso identificar la filosofía y los valores aunque en la realidad es un proceso educativo intenso y tardado.

3.3.3 LA FILOSOFÍA DE LA CULTURA DE CALIDAD.

1. *"Nuestro objetivo es la satisfacción total de las necesidades y preferencias de los clientes".*

Todo negocio tiene como objetivo principal el satisfacer las necesidades de los clientes. A toda satisfacción corresponde una necesidad, así que se deben crear necesidades y producir sus satisfactores.

2. *"Estando alerta y emprendiendo la acción aseguramos nuestro éxito actual y futuro".*

Debemos de adoptar una actitud productiva a los problemas a futuro y no esperar a que sucedan para actuar. Debemos estar pendientes, alertas, no ponemos a esperar a que nos pidan algo o a que nos lo soliciten.

3. *"Con calidad total logramos clientes de por vida".*

Una persona con calidad es una persona rica y que enriquece todo lo que hace. Un individuo con calidad además de ejercer todas sus obligaciones posee un carácter amistoso, es atento y cortés con las demás personas. Hasta en el aspecto personal podemos pensar que nuestro cónyuge es un cliente para siempre, que debemos conservarlo satisfaciendo plenamente día a día.

4. *"Dando valor agregado a nuestro servicios logramos la excelencia".*

Hacer que los demás sientan que reciben mucho más de lo que están pagando o de lo que valen, significa dar un valor agregado a nuestros servicios. Seamos fuera de lo común y no unos mediocres.

5. *"Para la empresa su gente es su mayor riqueza".*

Debemos hacerles sentir que son seres ricos, con potencial extraordinario y responsables de explotar su propia riqueza.

6. *"Basamos el logro de nuestros objetivos en el desarrollo del potencial infinito del hombre que estando en un estilo de liderazgo transformador".*

El logro del objetivo no puede obtenerse si el hombre no tiene calidad. En nuestra empresa estamos llamados a ser líderes. Debemos transformar a nuestro jefe, a los compañeros, a los clientes y así también a nuestra familia y a la sociedad.

7. "Generando prosperidad, paz y felicidad, cumplimos con nuestra misión histórica empresarial".

Es una obligación generar utilidades, todos los seres humanos buscamos la felicidad como fin último, es decir la autorrealización.

3.3.4 LOS VALORES DE LA CULTURA DE CALIDAD.

Espíritu de Servicio: La empatía es característica distintiva de la calidad. La calidad no es lo que a mí me gusta sino lo que satisface las expectativas de los clientes.

Visión Global de la Empresa: Dentro de una empresa con calidad todos los trabajadores tienen una idea clara del lugar donde trabajan, su contribución y aporte a nuestro país. Se preocupan por la ecología y comprenden su papel en la empresa y en la sociedad.

Dominio del Trabajo: Una característica sobresaliente de la calidad es el trabajo bien hecho. Se debe comprender que todo trabajo es un proceso, es dinámico y se debe mantener en control y mejora continua.

Cumplimiento: El cumplimiento de los servicios que ofrece una empresa es una característica importante para tener calidad. Se debe cumplir lo que se promete y hacer lo que se dice.

Honestidad: La responsabilidad se plasma en la responsabilidad hacia lo que planean y administran. Se logra una absoluta transparencia en el ambiente y no hay temor, ni se necesita de supervisión.

Participación: La totalidad del personal se siente parte de la organización. Cada persona está integrada a equipos de trabajo en los que comparte sus conocimientos, experiencias, éxitos y fracasos. Aprenden y crecen juntos.

Comunicación: Hay libertad para expresarse, se siente cordialidad, franqueza y la apertura facilitan la creatividad, la aportación de sugerencias y de proyectos que conduzcan al mejoramiento continuo.

Oportunidad: Debe de existir una igualdad de oportunidades, en donde el ascenso sea como un reconocimiento a la capacidad, productividad y creatividad. Una empresa con calidad elige a sus futuros miembros con mayor exigencia y profesionalismo, un personal de calidad

3.4 REINGENIERÍA: LA REVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA.

Reingeniería es un termino que se usa cada vez mas entre empresarios y es ya un lugar común en la literatura técnica de la administración, particularmente en los libros nuevos sobre la materia en idioma inglés. Pero, ¿Qué es?, ¿Para que Sirve? ¿En que nos beneficia saber de ella?

El concepto de Reingeniería, que posiblemente a muchos desconcierte, ya que suena a mecánica fabril y lo relacionan con Ingeniería industrial, pero el término realmente sugiere ingenio. Algunas personas prefieren el concepto de administración al de Ingeniería, pero este último es mas preciso cuando se trata del diseño o rediseño de los procesos de producción o administrativos, en donde realmente se requiere ingenio y creatividad no operatividad, como puede sugerir el término administración.

El término Reingeniería fue creado por consultores de empresas estadounidenses que tuvieron que conducir cambios muy profundos en negocios que empezaban a presentar crisis económicas, o bien, falta de competitividad ante la feroz competencia con los japoneses y empresas europeas. Para lograr el cambio, de los consultores tuvieron que hacer un replanteamiento general de todo el funcionamiento de dichas empresas para poder modernizarlas, sin incrementar la calidad del producto y de los servicios ofrecidos. Por lo mismo, la Reingeniería es el rediseño de todos los procesos del negocio; lo que implica reinventar la organización, sin detener la marcha de la empresa. Digamos, es una metamorfosis organizacional.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Una transformación de esta naturaleza será insuperable para muchos que resisten al cambio. Tenemos miedo al cambio y sobre todo al amenazante, aquel quien se considera peligroso por que rompe un status con el que nos hemos acostumbrado a vivir. Este miedo no es exclusivo del directivo ni del propietario de los negocios, también lo padece la fuerza de trabajo y, en ocasiones, es la que detiene los cambios, ya que puede sentir miedo a que las nuevas maneras de hacer los negocios y los procesos no funcionen, perder su empleo, o bien, que "no tengan la posibilidad de aprender las nuevas formas de trabajo. El miedo al cambio opera a nivel subconsciente generando stress y este último genera conflictos entre los grupos informales de trabajadores, el nivel de politiquería o "grilla" se incrementa.

Por lo anterior, se puede decir que la metamorfosis organizacional no se da, sino que es utópica, irrealizable. Lo primero que se debe entender es que esta metamorfosis no es de mentiras ni utópica, es real y ante los hechos solo nos queda hacerle frente, o bien, iniciar una graciosa huida o retirada digna que permita salvar parte del patrimonio. Este último no es el camino correcto de los que verdaderamente tienen manera empresarial, ya que es muy seguro que los auténticos emprendedores hicieron su negocio casi de la nada, o por lo menos, han salido de fuertes temporales y tienen suficiente ingenio para adaptarse a las nuevas circunstancias. Aunque el panorama se presenta muy fácil como Shakespeare diría, "ser o no ser, ese es el dilema"; los empresarios tienen que cuestionarse y definirse, sin dejar que las circunstancias los rebasen, el miedo y la mediocridad pueden mezclarse, generan la "mediocridad" y nos destruye. Hay quienes dicen incluso que hay estudios científicos que dicen que el cáncer de colon es producto del miedo constante durante períodos prolongados.

Ustedes dirían ahora: "Ya entendí que la reingeniería de otros negocios que se han adelantado a los cambios nos esta aniquilando", pero:

¿Cómo hacer la reingeniería en nuestros negocios?

Respuesta: no es fácil. Lo que queda a los negocios que desean el camino difícil y no la retirada, es evitar ser inválidos por la parálisis paradigmática; que no es otra cosa sino aferrarse al pasado con falsos argumentos como negarse a aceptar que la computadora es útil en el control de operaciones de un pequeño negocio, creer que las técnicas de Calidad

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Total solo operan en Japón, sostener que la teoría administrativa no aporta nada a la práctica de las pequeñas empresas, que la mano de obra está muy viciada, que la capacitación no sirve o que quita el tiempo, que el empleado capacitado por la empresa lo primero que hace es irse a trabajar a otro lado.

Usted seguramente volverá a insistir en el ¿cómo?. Reitero que el cambio no llega solo y que es el momento de actuar rápido. La Reingeniería ayuda a desarrollar habilidades para el cambio de procesos de trabajo y para vencer actitudes negativas y cuestionar paradigmas que han funcionado como únicos modos de hacer las cosas.

Daniel Morris y Joel Brandon, en Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios, traducido al español por Mc Graw Hill, señalan siete habilidades básicas a desarrollar si se desea conducir un proceso de Reingeniería, que todo consultor ha de dominar, o si usted se anima solo deberá iniciar su capacitación en tal sentido.

I. **Habilidad para analizar los procesos con objetividad, con método y sistema**

Para definir con claridad el producto, misión del mismo y del negocio, indicadores de la Calidad y Cada fase del proceso. Así como creatividad para buscar oportunidades de eliminación de operaciones sin afectar la satisfacción del usuario.

II. **Habilidad para hacer el Cambio en Paralelo.**

- a). **Competencia.** Benchmarking, observar como lo hacen los otros, donde están sus ventajas competitivas y comparativas. No necesariamente para copiar, sino para crear dichas ventajas. La Reingeniería no es copiar, es crear. Frecuentemente he oído decir en los medios empresariales que debemos copiar al 100 por ciento los sistemas norteamericanos y no permitir a los empleados introducir cambio alguno. Las franquicias son sistemas estandarizados sin posibilidad de cambio, ya que restringen incluso al poseedor de la misma. Hay absurdos en algunas franquicias, como por ejemplo, al ir a comprar una hamburguesa usted puede encontrar un letrero que diga: "no se aceptan billetes mayores a 20 dólares"; como si esta fuera la moneda circulante en nuestro país. Obviamente, un letrero así obedece a que

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

esta establecido en los manuales de operación de la cadena y no existe ni siquiera la libertad de adaptarlo, ya no digamos de eliminarlo.

- b). **Regulación.** Aspectos legales del cambio, como la Ley Federal del Trabajo, regulación ecológica, impuestos, etcétera.
- c). **Tecnología.** Cambios en la maquinaria o aparatos de control, computadoras, formas de hacer las cosas. Aquí en tecnología entra en análisis de los procesos manuales, mecánicos y automatizados de toda la operación. Hammer y Champy dicen: la "Reingeniería busca que los procesos de trabajo se reduzcan a una sola persona". Rompiendo el paradigma que estableció Adam Smith con su famoso principio de la división del trabajo.
- d). **Mejoras internas.** Estructuras administrativas, capacitación y adiestramiento, registros de información mas sencillos.

III. **Habilidad para No Soltar el Paso.**

Muchos cambios deben ser introducidos durante períodos largos para consolidarlos, no son mágicos ni "llamaradas de petate", poco a poco pero sin soltar la marcha. En lugar de tratar de implantar un proyecto de gran envergadura es mejor una serie de cambios pequeños, pero todos orientados a un mismo fin para que no afecte la marcha y se logre el cambio o, como dije, la metamorfosis organizacional.

IV. **Habilidad para Evaluar el Impacto.**

Para lograrlo hay que tener una visión totalizadora de la empresa: operación, administración y comercialización.

V. **Habilidad de Visualización de los Cambios del Medio Ambiente.**

Para desarrollar estas dos ultimas habilidades es necesario saber trabajar escenarios y simular la operación del negocio en cada una de las posibles situaciones que puedan presentarse.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

VI. Habilidad ara Hacer y Planear a la Vez.

Dicho en términos "chuscos": no "zopilotear", o sea, planear sin aterrizar o hacer sin planear.

VII. Habilidad para Correlacionar los Parámetros de las diversas áreas de la compañía.

Por tanto, debe tener la capacidad de reunir y combinar la información administrativa de todas las áreas.

Estas habilidades deben aplicarse a cada una de las fases de un proyecto de Reingeniería.

Las fases son:

- Posicionamiento.
- Reingeniería de los procesos.
- Reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa, tanto en los flujos de trabajo, la tecnología, la comercialización, las finanzas y la administración de personal.
- Implantación, operación y evaluación.

Las siguientes preguntas, en su mayoría sugeridas por Morris y Brandon, ayudan a aclarar cada una de estas fases.

Para el posicionamiento del negocio:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar?
- ¿Cómo podemos utilizar mejor la competencia?
- ¿Cuáles son nuestras mejores inversiones?
- ¿Cuál es nuestra estrategia empresarial?

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Ingeniería del negocio:

¿Cómo podemos cambiar?

¿Cuál es el impacto de nuestros planes?

¿Cómo integrar nuestros planes en las operaciones actuales?

Reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa:

¿Qué cambios necesitamos hacer en la forma en que hacemos los negocios?

¿Cómo impacta el cambio sobre el personal?

¿Cómo rediseñar los puestos de trabajo?

¿Cómo coordinar todas las áreas en los cambios?

¿Cuáles trabajos ó procesos se pueden realizar fuera de la organización mediante proveedores, ó nuevas unidades externas de producción?

Implantación, operación y evaluación:

¿Qué tan distantes están nuestras nuevas ideas con la manera en que lo estamos haciendo?

¿Nuestro personal tiene el potencial de desarrollo adecuado? ¿Qué tanta capacitación y reentrenamiento?

¿Qué tanto cambio en equipo y planta es necesaria?

Para terminar conviene señalar algunas diferenciaciones entre Reingeniería y otras técnicas administrativas.

Estudio de tiempos y movimientos.

Busca la estandarización de la producción a fin de sistematizar la operación de una planta. A pesar de ser una de las técnicas con mayor antigüedad muchas plantas se rigen aun por los paradigmas acuñados por Taylor y seguidores.

Simplificación del trabajo.

Es la versión administrativa del estudio de los flujos de trabajo con el fin de eliminar tiempos y controles innecesarios.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Auditoria administrativa.

Técnica desarrollada para verificar que las operaciones correspondan a la planeación, en los aspectos de las políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos de caja. Esta técnica es el reverso de la Reingeniería ya que congela el error

Administración por objetivos.

Técnica que permite clarificar las metas de producción tanto de bienes como de servicios, para facilitar el autocontrol y la evaluación del desempeño del personal.

Desarrollo organizacional.

Conjunto de técnicas Sociales para introducir cambios en las organizaciones. Fundamentalmente, en actitudes y comunicación de los miembros de la organización.

Calidad total y mejora continua.

Técnica que buscan perfeccionar los procesos productivos y, por ende, sus productos a fin de satisfacer plenamente a los usuarios y disminuir el error a cero defectos. Se basa fundamentalmente en el control estadístico aplicado por los grupos de trabajo.

Benchmarking.

Permite el desarrollo de la competitividad organizacional a través de comparar una empresa con otra más competitiva.

Como podemos ver, la Reingeniería es la misma gata, nada más que revolcada, es un enfoque mas completo que todas las técnicas desarrolladas hasta la fecha y que esta todavía en desarrollo.

3.5 EL CAMBIO: DEFINICIÓN, ORIGINES Y MECANISMOS.

Comprender el cambio es tratar de entender un conjunto complejo de fenómenos y de movimientos entre otros movimientos y, 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 encontrar entre dos puntos.

A sabiendas de que el proceso de cambio es difícil de asimilar entre dos puntos dentro de una realidad que, la mayoría de las veces, no es lineal, se debe, sin embargo, en aras de la comprensión, "hacer como si" se hubiere logrado aislar el proceso de cambio. Mas adelante, esta distorsión de la realidad permitir, entre otras cosas, identificar las fases por la que atraviesa el proceso de cambio.

Se podría entablar, sin duda alguna, una larga discusión acerca de lo que es y lo que no es un cambio; considerando ciertos números de criterios cualitativos, cuantitativos e ideológicos. Por una parte, interesa sobre todo una definición que ayude a delimita el proceso de cambio, en forma independiente del valor del cambio propiamente dicho.

Dentro de este orden de ideas, se propone la siguiente definición del cambio: Toda modificación de un estado a otro, que es observada en entomo y posee un carácter relativamente perdurable.

Pierre Colletette en su libro la planificación del cambio da una definición del cambio organizacional: "Toda modificación observada en la cultura ó la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable."¹

Se subrayan dos aspectos de esta definición.

Primero, basta con que una modificación sea observada, y por lo tanto observable, para que se hable de cambio. En efecto, lo que hace que haya cambio no es que la modificación en cuestión sea mas o menos grande, sino más bien el que sea observable, es decir, que obligue a modificar sus percepciones a quien vive en el entorno.

Por otra parte, es evidente que los cambios de poca envergadura no suscitaran gran interés, se verificaran los mismos procesos, pero con menos intensidad.

¹ Pierre Collorette. La planificación del cambio: Editorial trillas, 1988.

Segundo, la definición no identifica en modo alguno el valor el cambio. En efecto, el mérito de un cambio no corresponde a su definición, sino más bien al juicio de quien lo observa. De hecho, cuando se trata de juzgar el valor de un cambio, suele recurrirse a las nociones de progreso y de retroceso, siendo el progreso el alcance de un estado mas adecuado en relación con el que exista antes y el retroceso precisamente lo contrario (siempre desde el punto de vista del observador).

Se aprovecha la ocasión para aclarar de inmediato las expresiones "cambio", "proceso de cambio" y "procedimiento de cambio".

La expresión "cambio" se refiere a una modificación observable que ocurrió en el sistema social.

La expresión "proceso de cambio" se refiere a la manera en que el sistema en cuestión vive el cambio que esta implantándose. El proceso se ubica al nivel de lo sentido por quienes viven el cambio (y que no son quienes lo producen).

El "procedimiento de cambio" alude a las diferentes fases que se habrán de atravesar para iniciar, promover e implantar un cambio en un sistema. Incluye, por lo tanto, las diferentes actividades que serán llevadas acabo por el agente y, tal ves, por los destinatarios, a fin de garantizar que se materialice el cambio.

3.5.1 MECANISMOS DEL CAMBIO.

Retomando la teoría de Kurt Lewin, "El sistema que cambia se caracteriza por tres etapas más ó menos difíciles e intensas, dependiendo de las personas y de los grupos involucrados";

estas son:

- La Descristalización (ó descongelamiento)
- El movimiento
- La Recristalización (ó recongelamiento²)

² Kurt Lewin, Resolviendo los conflictos sociales. Editorial Harper, New York, 1968

- La Recristalización (ó recongelamiento²)

Así, el proceso de cambio vivido por unas personas se caracterizaría en un primer momento por el abandono de los comportamientos o actitudes habituales. Luego, seguiría un período marcado por comportamientos o actitudes mas o menos inestables y difusos, conducentes a la adquisición de nuevos comportamientos, actitudes, opiniones y valores.

3.5.2 LA DESCRISTALIZACIÓN.

La Descristalización corresponde al período en que un sistema, trátese de un individuo, un grupo o una colectividad mayor, comienza, voluntariamente o no, a poner en tela de juicio sus percepciones, hábitos o comportamientos.

Es factible representar un sistema humano como un conjunto en el que interactúan estructuras de comportamientos, actitudes, opiniones. Cada una de esas estructuras es la expresión de un estado de equilibrio dinámico entre las necesidades y aspiraciones del sistema humano, por una parte, y las restricciones y estímulos provenientes del entorno, por la otra. Durante la etapa de descristalización, el sistema comienza a experimentar cierto desequilibrio en cuanto a una u otra de sus estructuras.

Así, hay Descristalización cuando un sistema comienza a poner en tela de juicio lo que es, en su totalidad o en parte, y contempla la posibilidad de explorar otras opciones, o también cuando reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros.

Se observara que la Descristalización, por lo común, vendrá acompañada por sentimientos de inseguridad y ansiedad, por que el sistema acepta entonces, desprenderse de sus puntos de referencia habituales que le proporcionaban cierta seguridad, para adoptar otros, aun mal conocidos, y con los cuáles corre el riesgo de encontrarse incomodo, al menos por un tiempo.

² Kurt Lewin. Resolviendo los conflictos sociales. Editorial Harper. New York. 1968

A sabiendas que la descristalización puede ser exigente para el sistema, ¿Qué es lo que no obstante, puede inducirlo a cambiar? dicho en otras palabras ¿Cuáles serán los orígenes del cambio en los sistemas sociales?

Cuatro parecen ser las causas más significativas y útiles que originan los cambios.

- Una falta de confirmación
- La presencia de reforzamientos negativos
- El atractivo de mayores satisfacciones
- La búsqueda de un mejor equilibrio³.

Cada una persona experimenta, en una forma mas o menos apremiante, la necesidad de sentirse confirmado o, de ser reconocido como formando parte del mundo. Lo mismo acontece con los grupos de trabajo, las organizaciones y las colectividades, para quienes la confirmación y el reconocimiento revisten con frecuencia la forma de testigos de su legitimidad en relación con su entorno. Así, los sistemas desarrollan conjuntos complejos de comportamiento cuya función es la proporcionarles la satisfacción deseada.

Sin embargo, si por una razón u otra, el entorno deja de generar las confirmaciones que la persona espera, ello amenaza con provocar en plazo mas o menos corto, un desequilibrio entre el comportamiento y la satisfacción buscada por dicho comportamiento. Este ya no brindar las satisfacciones esperadas y ello provocara un sentimiento de decepción o frustración.

Por lo tanto, la falta de confirmación es la brecha existente entre la satisfacción esperada de un comportamiento dado y la efectivamente obtenida. Esta brecha debería, eventualmente, conducir ensayar otros comportamientos a fin de obtener la satisfacción esperada.

La presencia de reforzamientos negativos.

Puede suceder que la conducta que adopta una persona con el propósito de obtener satisfacción a sus necesidades de confirmación encuentre no solo falta de confirmación,

³ Pierre Colloretta, Obre citada

sino también reforzamientos negativos cuyo efecto sería el de castigarse física o psicológicamente.

Por reforzamiento negativo se entiende las retroalimentaciones negativas a través de las cuales un sistema humano es informado del impacto de su acción sobre un entorno. Dicha retroalimentación puede ser manifiesta y explícita o bien, latente e implícita.

Así, mas allá de cierto umbral de tolerancia, la presencia de reforzamientos negativos puede, por causa de la ansiedad que éstos inducen, operar como fuente de cambio.

El atractivo de mayores satisfacciones.

La posibilidad de acrecentar las propias satisfacciones puede constituir un estímulo que incite a cambiar dentro de un sistema. A diferencia de las dos anteriores, esta fuente de cambio no presupone la existencia de una insatisfacción real dentro del sistema. Mas bien, supone que el cambio proyectado permite creer en la obtención de ventajas superiores a las ya existentes.

Aquí, es importante señalar que dichas ventajas deberán ser percibidas y valorizadas no solo por el agente de cambio, sino sobre todo por los destinatarios del cambio. En efecto, esta fuente de cambio se movilizará previa consulta con el destinatario.

Es menester que se cumplan dos condiciones para que estas fuentes de cambio puedan ejercer su impacto. Por una parte, es indispensable que los destinatarios están convencidos de la superioridad de los efectos resultantes del cambio. Por otra parte es necesario que las ventajas anticipadas no solamente sean superiores a las prevalecientes en la situación actual, sino que también compensen por la suma de energía que haya sido preciso invertir para operar el cambio.

La búsqueda de un mejor equilibrio.

En su conjunto, la corriente humanista de la psicología postula la presencia de una tendencia innata a la actualización en la persona humana. Esta tendencia nos conduciría, no obstante ciertos errores de trayectoria atribuibles al entorno, a convertirnos de una manera cada vez mas integral, en aquello que podemos llegar a ser. Así, de acuerdo con este

postulado, incluso en un entorno confirmatorio en lo que se refiere a nuestras conductas y en el que fueran elevadas la cantidad y la calidad de las estimulaciones, la tendencia a actualización o la búsqueda de un mejor equilibrio nos incitaría a ensayar nuevas conductas y actitudes mas próximas a aquello que podemos ser.

Sería factible hacer un razonamiento a análogo en relación con los sistemas organizacionales. Dada ciertas condiciones, podemos pensar que un sistema organizacional será motivado a cambiar sobre la base de la búsqueda de un mejor equilibrio.

3.5.3 EL MOVIMIENTO.

Una vez iniciado el proceso de descricalización de las conductas y actitudes, no por ello queda asegurado el cambio. Aun necesita precisar su dirección y consolidarse. En efecto, el cambio no supone únicamente el abandono de conductas o actitudes, sino sobre todo, la adquisición de otras nuevas.

La segunda fase del proceso de cambio, subsiguiente al descongelamiento, es el movimiento. El movimiento será aquella fase del proceso de cambio en la que el sistema se tornará mas o menos cambiante a nuevos modos de comportamiento, a nuevas posibilidades de actitudes.

Al ser ya un hecho reconocido y sentido la necesidad del cambio, el sistema dirige la mirada hacia aquellos elementos de su entorno que son susceptibles de ofrecer soluciones u opciones a su situación actual.

Esta búsqueda de nuevas conductas y actitudes puede efectuarse con arreglo a dos mecanismos: el de la búsqueda y el de la identificación. En un movimiento, nunca es fácil separa lo que responde a la búsqueda de lo que pertenece a la identificación. Sin embargo, en términos generales, podemos afirmar que el mecanismo de la búsqueda se caracteriza por la voluntad de encontrar una solución particularmente adaptada a la situación, aunque haya que inventarla, en tanto que el mecanismo de identificación se caracteriza, sobretodo, por la tendencia a retomar (imitar) soluciones que tuvieron éxito en otras partes.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

El mecanismo de la búsqueda.

Un sistema que opera de acuerdo con el, mecanismo de la búsqueda entra en un proceso consciente y deliberado de inventario y evaluación de diferentes opciones que pudieran sustituir a las conductas y/o actitudes abandonadas. Estas opciones pueden ya existir, lo mismo que ser literalmente creadas.

Entre los aspectos que caracterizan el mecanismo de búsqueda podemos citar los siguientes.

- a). El sistema se involucra en un proceso activo de búsqueda de opciones, pudiendo llegar hasta la experimentación.
- b). El sistema es relativamente consciente del hecho de haber decidido cambiar y de dedicar esfuerzos en definir mejor la dirección del cambio;
- c). El sistema no busca necesariamente una opción prefabricada", sino más bien un conjunto de opciones adaptado a su necesidad particular".

Cabe señalar que, por lo general, el mecanismo de búsqueda no podrá llevarse a cabo . En la mayor parte de las circunstancias, el examen de los diferentes elementos de solución no podrá efectuarse sin tomar en cuenta ciertos elementos del entorno, cuyo efecto podrá ser el de imponer o restringir en considerable medida la gama de opciones del sistema en proceso de cambio.

3.5.4 El mecanismo de identificación.

Mediante el mecanismo de identificación, el sistema que cambia sustituye la situación insatisfactoria por una formula, muchas veces imitada íntegramente de otro sistema que la haya empleado con provecho. Por lo tanto se trata de un proceso de imitación en el que los esfuerzos de reacomodo son mínimos.

Este mecanismo se emplea para operar cambios. Aunque presenta el peligro de que las formulas tomadas no sean del todo adoptadas a la necesidad percibida, el mecanismo de identificación posee, no obstante, la ventaja de ser económico en términos de energía. en

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

efecto, resulta más fácil reproducir una situación conocida que inventar una nueva, más original.

Por lo tanto, es de esperarse que este mecanismo produzca mas rápidamente sus efectos que el de la búsqueda. Sin embargo, dichos efectos corren él, riesgo de ser menos duraderos, al no haber sido asimilados por el sistema.

3.5.5 LA RECRISTALIZACIÓN.

Este proceso es uno de los más grandes cementerios de ilusiones muertas en materia de cambio. En efecto, muchos se imaginan que, para producir cambios, basta con abandonar viejas costumbres y lanzarse a la experimentación de nuevas conductas y actitudes. Sin embargo el cambio solo será perdurable en la medida en que la tercera fase, es decir, la de recristalización, se logre e integre.

Los movimientos de esta tercera fase son, esencialmente, de integración. Esta integración podrá llevarse acabo ya sea en el nivel Intrasistemático, o bien en el Intersistemático.

La Integración Intrasistemática.

Esta integración significa que el nuevo comportamiento habrá sido integrado en el interior del sistema, es decir, que habrá sido "armonizado" con las características de los demás subsistemas de manera de eliminar las fuentes de conflicto o de disonancia. El hecho de que un sistema adopte un nuevo comportamiento no garantiza que ,este, de buenas a primeras, pueda coexistir con los demás componentes del sistema y, de hecho, puede suceder que este nuevo comportamiento sea relativamente incompatible con otros subsistemas.

La Integración Intersistemática.

La integración Intersistemática, por su parte, plantea el problema de saber hasta que punto el sistema de cambio será, de ahora en adelante, sostenido por los demás sistemas con los que esta en contacto.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Así, la integración sistemática se logrará en la medida en que el sistema que viva el cambio haya conseguido integrar en sus relaciones con el entorno el nuevo elemento de su conducta o actitud.

Esta fase de integración, sea a nivel Intrasistemático ó Intersistemático, es de vital importancia porque de ella depende en gran medida la duración del cambio efectuado. Si el entorno o las características del sistema no toleran los nuevos comportamientos, es de temer que éstos no vayan a ser integrados y tiendan a desaparecer con el tiempo. Entonces, se dice que el sistema retrocede a un estado anterior y que no se logró la integración sistemática.

3.6 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO.

El mundo donde existen y seguirán operando las organizaciones durante el resto de este siglo y el porvenir esta en cambio continuo; cambian las relaciones entre naciones, instituciones, socios empresariales y organizaciones; cambia la estructuración de "los que tienen" y "los que no tienen"; cambian los valores y normas predominantes que gobiernan a la sociedad y a las instituciones; cambian el carácter y la cultura de las organizaciones empresariales o de aquellas que producen riqueza; cambia la forma de realizar el trabajo; cambian las prioridades en torno a la manera de pasar el tiempo y vivir la vida.

En un mundo así, un dilema medular para los ejecutivos y líderes es saber como mantener la estabilidad en las organizaciones y, al mismo tiempo, adaptarse en forma creativa a las fuerzas externas; estimular la innovación y cambiar los supuestos, la tecnología, los métodos de trabajo, los papeles que se desempeñan y las relaciones, así como la cultura de organización misma.

En los albores del siguiente siglo los principales retos que se están presentando a aquellos que desean administrar el cambio institucional y el dilema de equilibrar el cambio y la estabilidad son los siguientes:

1. Cambio en las formas de las organizaciones.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

En respuesta al aumento en la competencia mundial, al espectacular crecimiento de la tecnología y a los patrones de rápida expansión de compañías que son absorbidas por otras, de fusiones y reestructuraciones, muchas organizaciones se han visto obligadas a cambiar su forma.

¿ Cual es la forma apropiada para éstas. si quieren satisfacer la creciente demanda de progresar y sobrevivir a la expansión de la mejor manera?

2. Cambios en la misión o en "la razón de ser".

Por las mismas razones que se explican en el párrafo anterior, muchas de tales organizaciones han tenido que reexaminar su razón de ser y desarrollar estrategias para establecer o ampliar un espacio para ellas mismas.

3. Cambios en la manera de hacer negocios.

Debido a mayores presiones del medio ambiente o cambios en las prioridades del liderazgo de la organización, se requieren cada vez mas cambios de estructura, estrategias y estilos de dirección.

4. Cambios de propietario de la empresa.

El hecho de ofrecer mas oportunidades para que los empleados sean copropietarios de la empresa, la participación de utilidades y un mayor grado de propiedad tanto psicológica como económica en una empresa por parte de los empleados, constituye un cambio que requiere de un cuidadoso control.

5. Freno al crecimiento.

Durante 25 años el modelo general de las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado, ha sido el del crecimiento. Hoy día, en muchas organizaciones el modelo es frenar el crecimiento, con el fin de garantizar la supervivencia y crecer posteriormente.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

6. Cambios en la cultura de la organización.

Debido en particular a las fusiones, absorciones y combinaciones de los negocios, la administración de dos culturas y la creación de una tercera cultura combinada son aspectos esenciales para que una organización alcance la excelencia y, de hecho la supervivencia⁴.

7. Cambios de Forma.

Una característica sobresaliente de los primeros años de la década de los ochentas en las empresas Americanas, y actualmente en las británicas, es la enorme cantidad de fusiones y absorciones entre las grandes empresas. La experiencia ha demostrado que es falsa la suposición básica de que las grandes compañías son inmunes a la "absorción". Todos los días se encuentra que alguna compañía grande sucumbió ante "absorciones" amistosas o no amistosas. En ocasiones, la fusión es la única opción para la supervivencia económica, y esto cada vez es más común; además de las grandes compañías, cientos de pequeñas empresas van por el mismo camino.

Si se añade a esta situación los conceptos de globalización de mercados, se observa que los directores de empresas se enfrentan ahora a la necesidad de examinar la forma básica de sus organizaciones.

Una tercera fuerza importante que afecta a las compañías es la tecnología nueva, en particular la tecnología de la información y las oportunidades que esta ofrece de obtener una ventaja competitiva y de reexaminar la naturaleza de las empresas.

Hasta hace poco tiempo, cualquier persona podía decir que un banco era una institución de tipo diferente del de una compañía de seguros y que ninguna era igual a una compañía de inversiones. En la actualidad es difícil pensar que estas empresas son diferentes; todas se llaman así misma compañías de servicios financieros como Banamex, Bancomer, Serfin, y además encontramos que Sears y Salinas Rocha y otras instituciones semejantes se convierten en compañías de servicios financieros.

⁴ Richard Beckhard, Reuben T. Harris. Transiciones organizacionales. Editorial SITSA. México 1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

La naturaleza de la industria cambia, como también cambiaron sus actividades y participantes. Se puede pronosticar que dentro de pocos años los miembros de la industria financiera ya no se definirán así mismo como compañías de servicios financieros, sino como "compañías de información", puesto que la movilidad y disponibilidad de información serán los factores que proporcionen una diferencia en cuanto a calidad competitiva.

Como los consumidores de hoy compran cada vez más por el precio, las compañías de servicios financieros que quieran continuar participando en la carrera dependerán en mayor grado del uso creativo de la información y de una orientación hacia el servicio; un importante cambio respecto a lo que solía considerarse como industria bancaria.

Cambios en la Misión.

Aunque todas las categorías listadas aquí se traslapan un poco, conviene diferenciarlas cuando se piensa en la administración del cambio. Por ejemplo, si se piensa en la palabra "misión" como en la "razón de ser", entonces, para una compañía como PEMEX, la pregunta podría ser: ¿Cuál es su razón de ser? ¿Es una compañía petrolera? ¿Una compañía de energéticos? ¿Un conglomerado financiero? El modo en que los líderes de PEMEX contestan esta pregunta conlleva grandes implicaciones para la organización, por ejemplo las prioridades para la asignación de recursos financieros.

Tradicionalmente, la principal razón de ser de una escuela de medicina, es la formación de médicos. Sin embargo, en el mundo de hoy el propósito fundamental podría ser proporcionar médicos que sean útiles para la comunidad donde se ubica la escuela; la verdadera misión consiste en proporcionar servicios a esa comunidad, o puede ser que la misión consista en encontrar una cura para el cáncer a través de las investigaciones realizadas en la escuela. El papel que una escuela quiera desempeñar es definido por sus administradores y la decisión controla la estructura organizacional, las prioridades presupuestarias, etcétera.

Cambios en la manera de hacer negocios.

Debido a todas las fuerzas externas actuales, los dirigentes de las organizaciones tuvieron que diferenciarse de manera mas concreta, en cuanto al modo de hacer negocios.

Este nuevo enfoque puede tomar la forma de una redefinición de la estrategia para el negocio. Por ejemplo. Será la compañía dirigida como un negocio de cartera donde las partes se consideran inversiones que el centro puede comprar o vender ? O quizá la estrategia sea la de constituir una parte de un conglomerado, donde el centro busca la integración vertical y lateral; compra administración mas que activos; y permite que las entidades relativamente independientes, produzcan utilidades en conjunto y se consideran parte de una gran institución con los beneficios inherentes, como las compras centralizadas y los grandes recursos financieros. Una tercera opción, muy conocida, es la administración ejecutiva, un estilo en el que las decisiones se mueven hacia arriba hasta llegar a un grupo dirigente muy centralizado.

Administración Estratégica.

Cada vez se emplea mas el concepto de administración estratégica, donde cada una de las entidades individuales del negocio responde ante una "dirección" central cuya función consiste en planear la estrategia general corporativa. Las unidades no solo operan como centro de utilidad, sino también como organizaciones relativamente autónomas que se relacionan con el centro con una mínima necesidad de supervisión o dirección; es decir, manejan sus propios objetivos y envían al centro informe de progresos periódicos, pero poco frecuentes, si los líderes cambian la estrategia, las implicaciones son significativas en cuanto a la estructura, los modos de trabajar y las compensaciones.

Además, se pueden cambiar las prioridades de la organización. Casi todas las mejores organizaciones reconocen que, en el mundo actual, la calidad y el servicio son cada vez más importantes para alcanzar la eficacia.

También dentro de las organizaciones, es cada vez mas frecuente que las partes que las partes de una empresa sean "clientes" una de otras. Este cambio en la forma de hacer negocios para tener mayor apoyo interno efectivo y una interrelación puede ser un factor de competencia.

Cambios de Propietario.

Cada día se ve mas, sobre todo en empresas americanas, que los empleados posean acciones de la empresa en que laboran y estas sean más eficaces. Debido a que los empleados son literal y psicológicamente propietarios de cantidades significativas de acciones.

Hoy día se encuentra que un modo de solucionar la inquietud laboral en organizaciones bien podría ser un cambio en la propiedad de la organización, mediante la transferencia de un mayor número de acciones a los empleados.

Freno al Crecimiento.

Debido al progreso en la innovación tecnológica, es necesario efectuar reducciones drásticas en el personal para lograr una eficiencia continua. Mantener la calidad de la organización ala vez que se reduce el número de empleados constituye un verdadero reto que exige mucha atención por parte de los ejecutivos hoy en día.

Cambios en la Cultura.

La palabra "cultura", muy popular en esta época, es distinta del clima organizacional, que constituye una medida él estado de animo o la felicidad personal en un momento determinado.

Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización, e influyen en él.

Dado el gran número de absorciones y fusiones que existen en la actualidad, uno de los problemas comunes en el cambio de administración es el manejo de dos culturas; la cultura de la compañía que es absorbida y la de la compañía que absorbe. Este problema puede ser grave en las pequeñas compañías propiedad de una familia, donde las culturas de la familia y de la empresa tienen que ser conciliadas por el fundador o dirigente de cada una, con el de garantizar la supervivencia de la organización y su posición competitiva.

3.7 CONDICIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ DEL CAMBIO.

Para llevar cabo el cambio con eficacia, los dirigentes de las organizaciones necesitan establecer lo siguiente:

- Una visión de lo que la institución debe ser y la dirección hacia esa visión.
- Un sentido claro de la identidad de la organización (razón de ser)
- Un sentido claro de la interdependencia de la organización y su ambiente externo. el sistema organizacional consiste tanto en la organización formal como en aquella parte del ambiente que la afectan constantemente, como los competidores o la tecnología
- Escenarios nítidos y factibles (no objetivos, sino descripciones de estados finales que también definen como debe ser la organización en un punto intermedio) . Los escenarios deben ser lo suficientemente claros como para proporcionar la base para desarrollar planes estratégicos, incluyendo opciones de contingencia.
- Estructuras organizacionales con la suficiente flexibilidad para administrar, de modo óptimo, los tipos de trabajo requeridos, la producción, la innovación, las estrategias para el negocio, el conocimiento de mercado, la utilización de la información, la administración del personal y la planeación financiera creativa.
- Un uso efectivo de la tecnología avanzada. Los gerentes, no los técnicos, deben determinar la tecnología de la oficina, la producción y las aplicaciones de la telecomunicación.
- Sistemas de recompensa que reflejen de modo imparcial, las prioridades, valores y normas de la organización y las necesidades, individuales de dignidad y crecimiento.

REQUISITOS PARA EL LIDERAZGO.

Para crear y mantener estos estándares, los ejecutivos y gerentes requieren de habilidades y comprensión en áreas que no eran prioritarias hace una década. Deben tener un buen conocimiento de la naturaleza cambiante del trabajo en la era de la información; la tecnología de las telecomunicaciones y su posible función en la organización; la naturaleza de la cultura y lo se necesita para cambiarla; el papel significativo de los valores en la vida de una organización; la naturaleza sociopolítica general del mundo; y, por último, el tema de este trabajo de investigación, la tecnología y los conceptos de la administración del cambio efectivo y del equilibrio de la estabilidad y el cambio.

3.8 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones también pueden considerarse sistemas de participación-producción que transforman las necesidades y las materias primas en servicios y productos.

Además, deben tenerse en cuenta las actitudes, valores creencias y prioridades de los dirigentes de la organización.

Por ejemplo, si la calidad es la prioridad más importante, entonces las estructuras y tareas de la organización deben organizarse de modo que se obtenga la óptima calidad en el proceso de convertir la participación en producción. La cuidadosa inspección de las materias primas, las decisiones relativas al flujo de trabajo, la distribución del poder, y todo esto apoya la prioridad mencionada.

Eficacia en las organizaciones.

En el mundo contemporáneo, los líderes de las organizaciones determinan la cultura, la estrategia gerencial y las recompensas en la organización. El ambiente que incluye nuevas tecnologías, telecomunicaciones y mejores sistemas de información, afecta la eficacia de la estrategia gerencial.

Características de las organizaciones eficaces.

Las organizaciones eficaces tienden a poseer características comunes y predecibles. La siguiente lista se elaboro hace ya una década, pero estamos convencidos de su relevancia actual.

1. Una organización eficaz tiende a tener un propósito y estar orientada a las metas. Los directivos, jefes de funciones y programas, y las unidades e individuos tienen, además de las metas diarias, algunos objetivos relativamente explícitos a largo plazo.
2. La forma sigue a la función. El modo en que se organiza el trabajo, se asigna a los recursos y se toman las decisiones, se determinan de acuerdo con los requerimientos del trabajo y no de acuerdo con los requerimientos de la autoridad o el poder. Este último se distribuye ampliamente y se distingue de la autoridad (oficial) en el organigrama.
3. Las decisiones se basan en las fuentes de información más que en la posición dentro de la jerarquía.
4. Los sistemas de recompensa se relacionan con las tareas más que con el puesto de la persona que la desempeña.
5. La comunicación es relativamente abierta. Las normas o reglas generales de este sistema recompensan la expresión de diferencias de opinión sobre ideas, soluciones a problemas, metas, etc., sin tener en cuenta la relación de autoridad de las partes que están en desacuerdo.
6. La competencia inapropiada se minimiza; la colaboración se recompensa cuando es beneficio de los mejores intereses de la organización.
7. El conflicto se controla, no se reprime ni evita. El manejo de los conflictos sobre ideas, trabajo y otros problemas se ve como parte esencial del trabajo de todos.

8. La organización se considera un sistema abierto, implantado en un ambiente complejo y cuyos componentes ejercen demandas en forma constante. La administración de este grupo de demandas es una tarea importante del ejecutivo.
9. Los directivos hacen un esfuerzo consciente por apoyar la identidad, integridad y libertad de cada individuo. El trabajo y las recompensas se organizan de un modo en que se puedan conservar estos valores.
10. La organización opera con una modalidad de aprendizaje; se ve a sí misma como si siempre estuviera "en proceso, evaluando continuamente el estado actual de las cosas y planeando de una manera consciente las mejoras o el desarrollo. Existen mecanismos integrados de retro-información ("¿Cómo vamos?") en todos los niveles⁵.

El trabajo de la organización es el factor clave que debe cambiarse si se intenta mejorar la producción (productos y servicios) o si ha de llegar ésta a un nivel óptimo.

Después de señalar brevemente algunas de las características de las organizaciones que se centran en el trabajo. Ahora se procede a observar el proceso del cambio en la organización.

Tal vez sea obvio decir que cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

Pensar que el proceso del cambio implica estos tres estados, ayuda a aclarar el trabajo que debe efectuarse para administrar cambios importantes: definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición.

El proceso del cambio en un sistema organizacional tiene varios aspectos:

⁵ Richard Beckhard, Reuben T. Harris.

- Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- Diagnosticar la condición presente en relación con esas metas.
- Desarrollar el estado de transición: actividades para administrar la transición.

La administración del cambio no es un proceso ordenado y continuo. Las tareas iniciales de definir el estado futuro y evaluar las condiciones actuales exigen atención simultánea. Resulta comprensible, entonces, la pregunta: ¿Dónde se comienza?

El cambio organizacional debe empezar por definir la necesidad del cambio, pues ésta es la pregunta que ofrece el ímpetu inicial.

3.8 DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO.

Las fuerzas que requieren de un cambio en la organización tienden a originarse fuera de la organización. Los cambios en la legislación, la demanda del mercado como consecuencia de la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la nueva tecnología y las prioridades sociales, con frecuencia requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizacionales, definan otra vez sus prioridades y efectúen un nuevo despliegue de sus recursos.

3.8.1 EL GRADO DE ELECCIÓN ACERCA DE SI DEBE EFECTUARSE EL CAMBIO.

Una pregunta que con frecuencia se pasa por alto, es si el liderazgo de la organización puede decidir hacer el cambio o solo como hacerlo. Antes de tomar una decisión sobre una estrategia de intervención, el Gerente necesita definir la cantidad de control o influencia que tiene sobre las causas ó condiciones que, en primer lugar, ofrecen al estímulo para cambiar.

Algunas veces las demandas o fuerzas externas provocan la necesidad de un cambio: En tal caso, los dirigentes de la organización no tienen mas elección que enfrentarse a la demanda del cambio. Ejemplo de ello es la legislación sobre la contaminación ambiental o sobre el empleo para la legislación sobre la contaminación ambiental o sobre el empleo para las minorías; la asignación de fondos públicos para la salud; las regulaciones que limitan las ventas de ciertos productos importados en una área particular; y las demandas exitosas de los sindicatos respecto a nuevas prestaciones o poderes.

En otros casos, la necesidad de cambio en una organización es estimulada por fuerzas internas o externas, pero ninguna de ellas bajo el control general de la administración; por ejemplo, la necesidad de reorganización debida a la reorientación de una organización técnica hacia una meta mas orientada al mercado; la necesidad de añadir un nuevo departamento o una unidad de enseñanza en una escuela de medicina; la demanda de mayor participación de los trabajadores en el control de la producción; la necesidad de mejorar la calidad de los productos para satisfacer a los clientes; y la necesidad de aumentar el control o la eficiencia mediante la inclusión de nueva tecnología o la automatización en la oficina. En estos caso el gerente puede escoger no solo como iniciar el cambio, sino también si debe iniciarlo.

DEFINICIÓN DEL ESTADO FUTURO.

En ningún caso resulta exagerado subrayar la importancia de que los líderes de alto nivel se preocupen, desde un principio, por describir ellos mismos la visión final de la organización y el o los estados intermedios deseados.

Todo lo que implica describir un "estado futuro deseado" tiene que ver con las opciones respecto de la naturaleza fundamental de la institución en el futuro. Identificar la misión central específicamente la demanda deseada del entorno y los sistemas de respuesta, definir los valores y la visión corporativa, y determinar los elementos de una organización eficaz, representan tareas demasiado críticas para delegarlas al personal administrativo o a gerentes subordinados.

Es útil olvidar temporalmente la situación presente y describir, con detalle orientadores del comportamiento, como debe aparecer y comportarse la organización en algún momento específico del futuro. Este escenario por escrito proporciona una descripción vivida y susceptible de analizar y criticar, la cual dirige la atención gerencial al logro de metas a largo plazo para la organización, en vez de responder solo a los problemas inmediatos.

EVALUACIÓN DEL PRESENTE.

Desarrollar una descripción detallada en cuanto al comportamiento del estado presente de la organización es parte vital del proceso de administración del cambio.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

El diagnóstico del estado presente debe desarrollarse después de definir el escenario del estado futuro.

Las dos descripciones determinan el trabajo que habrá de realizarse para "llegar de aquí a allá "; suministran la base para definir lo que es necesario cambiar y lo que no requiere un cambio.

Este trabajo preliminar debe tomar en cuenta la misión central de la organización, la naturaleza de las demandas y los patrones de respuesta a esas demandas.

Sin embargo, es necesario recordar que este análisis no debe enfocarse únicamente en el pasado y en el presente, sino que debe considerar, al mismo tiempo la visión a largo plazo de la alta gerencia y su escenario detallado de la condición futura deseada.

El análisis aclara el trabajo restante requerido para hacer avanzar la organización a través del estado de transición, y proporciona la información necesaria para seleccionar, con fundamentos, las acciones que debe realizarse.

ADMINISTRACIÓN DE LA TRANSICIÓN.

El trabajo que debe efectuarse durante el período de transición de un cambio debe verse de acuerdo con sus propios términos singulares, realizarse de un modo sistemático mediante planes de acción, controlarse con cuidado mediante un sistema adecuado y administrarse con atención.

Para administrar el proceso total del cambio, siempre es importante 1) determinar las tareas y actividades principales para el período de transición, y 2) determinar las estructuras y mecanismos administrativos necesarios para realizar esas tareas.

3.9 RESISTENCIA AL CAMBIO.

Aunque las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status.

Conforme a la teoría del campo de fuerza propuesta por Kurt Lewin, "todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción". Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en la dirección opuestas. El desempeño resultante es una conciliación de ambos grupos de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción. Por ejemplo un Gerente puede pensar que lograra obtener mejores resultados si dice a los subordinados que no habrá descansos en absoluto mientras no se eleve la productividad. Pero la probable respuesta de hostilidad, desconfianza y mayor resistencia puede ocasionar declinaciones adicionales de la productividad, aun cuando se observe la prohibición formal de hacer pausas durante el trabajo⁶.

La tendencia natural de las personas, si desean un cambio, consiste en ejercer presión. Sin embargo, la tendencia igualmente natural de él que la recibe es reaccionar contra la presión. Las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas de restricción. Por tanto, disminuir estas últimas es normalmente un medio más eficaz de alentar el cambio que intensificarán las fuerzas impulsoras

Un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación es la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización.

Son muchas las razones por las que las personas se resisten al cambio. A continuación se presentan algunos ejemplos:

1. Lo desconocido produce temor y resistencia. Una reestructuración organizacional puede provocar incertidumbre en relación con los efectos sobre el trabajo. La gente quiere sentirse segura y tener algún control sobre el cambio.

⁶ James Stoner/Charles Wankel. Administración. Editorial Prentice Hall. Tercera edición.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

2. Desconocer la razón del cambio provoca resistencia. De hecho, con frecuencia las personas afectadas no ven con claridad porque es necesario el cambio.
3. El cambio también puede provocar una disminución de beneficios o una pérdida de poder.

La disminución de la resistencia se puede lograr de muchas formas. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio puede reducir la incertidumbre: La comunicación acerca de los cambios propuestos también ayuda a clarificar las razones o los efectos de los cambios. Algunos enfoques se centran en las personas que participa en el cambio; otros incluyen cambios en la estructura o en la tecnología de la organización.

ENFOQUES PARA LOGRAR EL CAMBIO PLANEADO.

Se puede comprender por lo anteriormente escrito que una organización puede ser cambiada si se modifican su estructura, su tecnología y su personal. "Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo del trabajo o jerarquía gerencial". Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su equipo, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación y métodos de producción. Cambiar al personal requiere modificar la selección, adiestramiento, relaciones, actitudes o papeles de los miembros de la organización⁷.

Estos tres elementos (estructura, tecnología y personal) son sumamente interdependientes e interactivos bajo la influencia de fuerzas comunes. Todo cambio influye también sin duda en los otros elementos.

Así pues, un buen programa de cambio será seguramente aquel que reconozca la interacción de estos tres elementos y trate de cambiar los tres según se vaya necesitando.

Enfoques Estructurales.

Este enfoque divide las actividades estructurales tendientes a realizar los cambios organizacionales en tres áreas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

El diseño organizacional clásico se propone mejorar el desempeño organizacional definiendo con claridad las responsabilidades laborales del personal y creando divisiones apropiadas del personal y de las líneas de autoridad. Los gerentes pueden mejorar aún más el desempeño de su empresa cambiando los tramos de la Gerencia, las descripciones de puestos, las áreas de responsabilidad, las relaciones jerárquicas y otros aspectos.

La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoraran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudaba centrar su atención en las actividades de máxima prioridad.

La descentralización también permite que cada unidad adapte su propia estructura y tecnología a las tareas que realiza y a su ambiente externo.

La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las actividades también contribuirán directamente a mejorar la productividad y a elevar la moral y la satisfacción en el trabajo.

Enfoques Tecnológicos.

La administración científica intentó analizar y definir las interacciones entre los empleados y las máquinas para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo. Industriales de épocas posteriores trataron de mejorar el desempeño organizacional por medio de los estudios de tiempos y movimientos, el establecimiento de tarifas por el trabajo a destajo y otros esfuerzos de rediseñar las operaciones del trabajo y los sistemas de recompensa.

A menudo los cambios tecnológicos son difíciles de implantar con buenos resultados y pueden ser incompatibles con la estructura de una organización.

Enfoque de las Personas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Tanto los enfoques técnicos como los estructurales tratan de mejorar el desempeño organizacional cambiando la situación laboral, lo cual podría hacer que el comportamiento del personal fuera más productivo.

En cambio, estos enfoques intentan modificar dicho comportamiento centrándose directamente en las destrezas, actitudes, percepciones y expectativas de los individuos.

Las mejoras en todo esto pueden propiciar una mejor ejecución de las tareas y los cambios iniciados por los empleados en la estructura y tecnología de la organización.

Los intentos de modificar el comportamiento y las actitudes de la gente reciben el nombre de técnicas de desarrollo organizacional.

3.10 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El concepto formal de Desarrollo organizacional es nuevo, y la designación Desarrollo Organizacional tampoco está definida en forma congruente, pues es un nombre que se aplica a varias actividades.

El desarrollo organizacional es un enfoque amplio y a largo plazo que se propone llevar toda la organización a un nivel superior de funcionamiento; mejorando al máximo tiempo, el desempeño y la satisfacción de sus miembros.

Wendell French y Cecil Bell definen el desarrollo organizacional en los siguientes términos: Una actividad a largo plazo apoyada por la alta Dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico y administración de la cultura organizacional más (con especial hincapié en el equipo formal de trabajo y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor-facilitador y el uso de la teoría y tecnología de ciencia aplicada del comportamiento incluyendo entre otras cosas la investigación de la acción⁸.

⁸ James Stoner / Charles Wankel, Obra citada, Pag. 415

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

En la definición anterior, el proceso de solución de problemas se refiere a los métodos con que la organización afronta las amenazas y aprovecha las oportunidades del ambiente.

Por medio de un proceso de renovación, los gerentes de la organización pueden adaptar su estilo personal de solución de problemas y sus metas para ajustarse a las exigencias cambiantes del ambiente de su empresa.

Así, un objetivo del desarrollo organizacional consiste en mejorar el proceso de autorenovación de la organización, de modo que los gerentes adopten mas pronto un estilo gerencial que sea apropiado para los nuevos problemas que afronta.

La administración de la colaboración significa realizar las funciones gerenciales a través de la participación de los subordinados y compartir el poder, en vez de hacerlo mediante la imposición jerárquica de la autoridad.

El término cultura designa los patrones que prevalecen: interacciones, normas, valores, actitudes y sentimientos. La cultura incluye los aspectos formales e informales de la vida organizacional.

La investigación de acción se refiere a la manera en que los agentes del cambio del desarrollo organizacional aprenden cuáles son los aspectos de la organización que deben ser mejorados y cómo se les puede ayudar para que los realicen.

La investigación de acción requiere: 1) un diagnóstico preliminar del problema por los agentes de cambio del desarrollo organizacional; 2) Obtención de datos que confirmen (o rechacen) el diagnóstico; 3) retroalimentación de los datos a los miembros de la organización; 4) exploración de los datos por miembros de la organización; 5) planeación de la acción apropiada; y 6) realización de las acciones adecuadas

Suposiciones y valores del desarrollo organizacional. La mayor parte de los gerentes que aplican el desarrollo organizacional, comparten ciertas suposiciones acerca de las necesidades y aspiraciones de las personas como individuos, integrantes de un grupo, líderes del grupo o miembros de la organización.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

Las personas como individuos. Dos suposiciones básicas en las cuales se basa el desarrollo organizacional son el hecho de que la gente tiene un deseo natural de desarrollo y crecimiento personal y que la mayor parte de las personas no solo poseen la posibilidad de hacer una mayor aportación a la organización, sino que además desean hacerla.

Las personas como integrantes de un grupo y como sus líderes. Quienes aplican el desarrollo organizacional suponen que para las personas es importante ser aceptadas por su grupo de trabajo y que la atmósfera de la mayoría de los grupos y organizaciones no estimula la expresión franca de los sentimientos.

Las personas como miembros de las organizaciones. Los partidarios del desarrollo organizacional suponen que la forma en que se vinculan los grupos de trabajo tiene una profunda influencia en la eficacia con que funcionan. Una segunda suposición establece que las políticas y métodos de los gerentes de grupos numerosos (en particular, los gerentes de nivel superior) tendrán un efecto en la forma en que operan grupos más pequeños. Y una suposición es que las estrategias del conflicto de victoria o derrota (en que los grupos vencen a expensas de otro) tienen pocas probabilidades de conducir al éxito organizacional a largo plazo.

Valores de los agentes de cambio del desarrollo organizacional. Los valores sustentado por esos agentes influyen en las clases de cambio que recomiendan. Tres valores que se comparten mucho son:

1. Satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas es una finalidad importante de la vida en la organización. Por tanto, los agentes de cambio se interesan directamente por la autorrealización de los empleados de la organización.
2. Alentar el conocimiento y desarrollo de los sentimientos como parte integral de la vida organizacional mejorar el desempeño de la organización.
3. Equilibrar el poder dentro de las situaciones no solo es conveniente, sino también necesario para la salud de la organización a largo plazo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo

En la mayor parte de las situaciones, el equilibrio del poder requiere aumentar las oportunidades de que los subordinados influyan en sus jefes y en las actividades de la organización. Si embargo, en algunas organizaciones, los empleados de nivel inferior pueden tener demasiado poder, y entonces se debe aumentar el poder de los administradores del nivel mas alto, quienes necesitan ese poder para desempeñar su cargo en forma eficaz.

3.10.1 Técnicas del desarrollo organizacional.

Las tres técnicas del desarrollo organizacional que mas se usan son; retroalimentación por encuesta, formación de equipos y Grid del desarrollo organizacional. La retroalimentación por encuesta ejemplifica el concepto de investigación de la acción, y la investigación que sugiere es particularmente eficaz, la formación de equipos se usa en muchos programas de desarrollo organizacional a gran escala; se utiliza mucho por que tradicionalmente el desarrollo organizacional ha sido un enfoque de grupo y ha subrayado la importancia de los grupos pequeños. El Grid, también de gran uso, es una técnica bien desarrollada e integrada a gran escala, cuya finalidad es cambiar una organización entera.

Esta técnica se vale de una herramienta muy conocida, el cuestionario, pero no se limita simplemente a reunir datos. Los datos recabados se devuelven a los gerentes y subordinados para que los resultados de las encuestas sirvan de base al cambio. Este proceso se compone de cinco pasos.

Paso 1: los miembros de la organización que están en la parte más alta de la jerarquía intervienen en la planeación preliminar.

Paso 2: los datos se reúnen a partir de todos los miembros de la organización.

Paso 3: los datos se envían al equipo de ejecutivos de alta dirección y luego hacia abajo de la jerarquía en los equipos funcionales.

Paso 4: cada superior preside una reunión con sus subordinados, en la cual se explican los datos y: a) se pide a los subordinados ayudar a interpretarlos, b) se hacen planes para

realizar cambios constructivos y c) se trazan planes para introducir los datos en el siguiente nivel mas bajo.

Paso 5: casi todas las reuniones de retroalimentación incluyen a un consultor que ha ayudado a preparar al superior para la reunión y que sirve como persona a la que se puede concurrir.

Formación de Equipos.

Una unidad fundamental de la organización, el equipo o grupo de trabajo, puede ser el centro lógico del mejoramiento de la eficacia de la organización. Las actividades relativas a la formación de equipos para el desarrollo organizacional mejoran las actividades de los equipos y el sentido de participación entre sus miembros. La formación de equipos puede dirigirse a dos tipos distintos de equipos o grupos de trabajo, un equipo actual o permanente integrado por un gerente y sus subordinados, a menudo llamado grupo familiar, y segundo un nuevo grupo que puede crearse a través de una fusión de algún otro cambio estructural de la empresa a constituirse para resolver un problema específico; a este grupo se le llama grupo especial.

Para ambos tipos de grupos, las actividades referentes a la formación de equipos se proponen diagnosticar las barreras de un buen desempeño del grupo, mejorar realización de las tareas, las relaciones entre los miembros del equipo y los procesos operacionales de éste, como son la comunicación y la asignación de tareas.

Las reuniones de diagnóstico pueden incluir a todo el grupo o bien a varios subgrupos, requiriendo a veces poco tiempo (un día o menos) para identificar las fuerza y las áreas problema. La formación de un equipo exige una reunión posterior más larga; lo ideal será que se celebre fuera del lugar de trabajo.

El consultor entrevista a los participantes de antemano y organiza la reunión en torno a temas comunes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El grupo pasa a examinar las cuestiones, las clasifica por orden de importancia, estudia la dinámica en que se basan y escoge un curso de acción para introducir los cambios que juzgue necesarios.

En una reunión de seguimiento, que se celebrará tiempo después, se evaluará el éxito de las medidas aplicadas.

3.10.2 Grid del Desarrollo Organizacional.

Este Grid se basa en el Grid gerencial desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton. El Grid gerencial identifica las combinaciones de interés para la producción y para las personas, tratando de aumentar la atención que se presta a ambas variables.

Un programa de Grid de desarrollo organizacional suele constar de seis fases:

Fase 1: Adiestramiento. Los principales gerentes aprenden los conceptos referentes al Grid, evalúan sus propios estilos gerenciales y tratan de mejorar destrezas como el desarrollo de equipos, la solución de problemas en grupo y la comunicación.

Fase 2: Desarrollo de equipos. Los gerentes expertos aplican sus conocimientos a la situación de trabajo. Se hace hincapié, en el mejoramiento de las relaciones entre gerente y subordinados, así como de la eficacia del equipo.

Fase 3. Desarrollo intergrupal. Esta etapa se centra en las relaciones de los grupos de trabajo de la organización con objeto de mejorar la coordinación y cooperación, aliviar las tensiones y resolver los problemas de modo conjunto.

Fase 4. Establecimiento de metas organizacionales. Los gerentes de alta dirección crean juntos un modelo ideal de la organización y fijan metas que deben ser probadas, evaluadas y refinadas.

Fase 5. Logro de metas. Los miembros de la organización tratan de hacer realidad un modelo ideal.

**Resistencia al cambio que presentan
Empleados sindicalizados y de confianza a
nuevas condiciones de trabajo**

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Análisis y Evaluación de la Información por Pregunta.

1. ¿Existe en su área de trabajo un supervisor?

En las empresas en donde se aplico el cuestionario si existe un supervisor, en el área de trabajo, los altos mandos han puesto énfasis en mantener una estrecha relación entre el supervisor y los trabajadores y que a su vez el supervisor pueda ser el intermediario directo entre los trabajadores y los altos mandos.

2. ¿Existe buena comunicación entre el supervisor y Ud.?

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos al fin de alcanzar los objetivos que se persiguen dentro de la organización, esta respuesta fue la que encontramos en la mayoría de los encuestados ya que frecuentemente existe una buena comunicación entre el supervisor y los trabajadores.

3. ¿Cree usted que la dirección ha pasado por alto ciertas anomalías en su área de trabajo?

La dirección regularmente a pasado por alto ciertas anomalías en el área de trabajo. Los trabajadores consideran que no se encuentren todavía bien estructurados por lo tanto existen fallas.

4. ¿Si usted detectara un error en el área de trabajo, pero el supervisor no lo nota, le comentaría?

Los encuestados respondieron que regularmente le comentarían al supervisor si hubiera un error en el que él no se percatara. Los trabajadores que aun no del todo están convencidos de los cambios se consideran con mucha experiencia ya que toda su vida han trabajado en el mismo ramo.

5. ¿Considera que esta informado sobre los cambios de estructura que sufre la organización?

Regularmente los trabajadores consideran que están informados sobre los cambios de estructura que sufre la organización, sin embargo ellos consideran que sería importante tener mayor comunicación sobre los cambios que se dan, ya que no olvidemos que para ellos todo este movimiento a sido muy drástico y que no se sienten seguros dentro de la organización.

6. ¿Considera que los objetivos y las políticas que persigue la organización son adecuados?

Los trabajadores consideran que regularmente los objetivos y las políticas que persiguen la organización son adecuadas, les gustaría que los directivos los consideraran sobre cuales son los objetivos del grupo, y así de esta manera identificar de lo que se carece estableciendo objetivos y políticas que beneficien a los empleados y a la organización

7. ¿Con el cambio que sufre la organización mejoraran las líneas de comunicación y flujo de trabajo?

La conclusión que sacamos de esta pregunta es que de manera regular consideran los trabajadores que con el cambio que se esta llevando en la organización van mejorando las líneas de comunicación y flujo de trabajo, ya que todavía hay empleados inconformes que buscan alterar la cordialidad de la empresa cerrando la información haciendo que no influya con claridad las tareas que se le encomiendan.

8. ¿ Están definidas con claridad sus tareas y responsabilidades laborales?

Frecuentemente son claras las tareas y responsabilidades laborales hay una mejora notable en cuanto a la definición de sus tareas hay departamentos de Contabilidad, Operaciones, Recursos Humanos, Comercialización, Supervisión de áreas, etc., lo que hace que las tareas se realicen en una estructura organizacional bien definida.

9. ¿Cuenta con las herramientas y el material necesario para el buen desempeño de sus actividades?

Con frecuencia se cuenta con todo el material necesario, pero reconocen que necesitan capacitación para el mejor desempeño de sus actividades.

10. ¿Para la tecnología que se adquiriera esta dispuesto a que se capacite para el manejo de la misma?

La mayoría de los encuestados tienen la mejor disposición de ser capacitados, ya que admiten que nunca se les impartió ninguna capacitación, todo su trabajo era en forma mecánica y por años fue así, están convencidos que les falta mucho por aprender y a la vez se sienten un poco inseguros ya que temen a lo que no conocen, y que no los consideran aptos para el puesto.

11. ¿Cree Usted que si la organización adquiere nueva tecnología realizaría mejor sus tareas?

Definitivamente los trabajadores afirman esta posibilidad ya que siendo Veracruz el principal Puerto en la República Mexicana se necesita mayor calidad en los servicios que prestan, y al adquirir las empresas nueva tecnología y mayor capacitación lograrían los objetivos establecidos por la empresa, y los trabajadores.

12. ¿Mejoraría la calidad en los servicios que presta la organización con la nueva tecnología?

El 100% de las encuestas realizadas afirman que si mejorara la calidad en los servicios pero que hay que obtener la calidad no solo atribuyéndosele a un solo factor. En este sentido no podría descansar en el esfuerzo unilateral del trabajador, o en sustitución de la maquinaria o de la tecnología sino de todos los factores que actúan en la empresa.

13. ¿Se siente satisfecho en el puesto que ocupa en la organización?

Con frecuencia se sienten satisfechos los trabajadores dentro de la empresa aún aceptan que se podrían sentir frustrados si la empresa pusiera una barrera y no les reconociera la experiencia que han adquirido a través de los años.

14. ¿En el tiempo que lleva laborando en la organización sus superiores reconocen su trabajo?

Con frecuencia en la organización los superiores reconocen el buen desempeño de estos, los empleados dicen que es sumamente importante para ellos, ya que se empiezan adaptar a que los dirijan, que los motiven, y aunque la estructura organizacional es nueva para ellos, desean hacer las cosas lo mejor posible para alcanzar un mejor nivel, prestigio, salario y sobre todo el reconocimiento absoluto de la empresa.

15. ¿Cree Usted que trabaja en forma mecánica y limitada al realizar sus tareas?

Rara vez comentan los encuestados que trabajan en forma mecánica y limitada. Ahora con la nueva estructura les empiezan a capacitar con nuevas técnicas y procedimientos modernos para utilizar la nueva tecnología y demostrar su capacitación ante el reto que se les presenta.

16. ¿Esta de acuerdo en que su puesto se modifique, esto con el fin de que mejore?

Los empleados están totalmente de acuerdo en que su puesto se modifique obviamente para mejorar, están de acuerdo en que se les de cierta autoridad y responsables para la realización de sus tareas, pero en la misma medida.

17. ¿Satisface cada programa de operaciones las meta anunciadas?

Frecuentemente si satisface, tomando en cuenta que con su antiguo esquema no había programas ni manuales de procedimientos y aunque es poco el tiempo que llevan en la

nueva estructura. Se ha ido cuidando de que se cumplan las metas anunciadas dentro de la operación.

18. ¿Cree que su puesto esta bien distribuido en el organigrama de la organización?

Los empleados comentaran que es la primera vez que conocen un organigrama, pues la estructura de la empresa ha cambiado totalmente la forma en que se llevaba la distribución de puestos. Consideran que con frecuencia están bien distribuidos los puestos. Con esta nueva estructura.

19. ¿Conoce bien sus funciones y responsabilidades de su puesto?

Casi todo el personal ha laborado por muchos años, conocen sus funciones y responsabilidades del puesto que han desempeñado, aunque hay pequeñas casi mínimas variaciones pues desconocen las nuevas técnicas que se utilizaran para la realización de sus tareas.

20. ¿Cree Usted que tiene simplemente un empleo o oportunidad de carrera?

Frecuentemente así lo consideran, ellos quieren que se les capacite, quieren demostrar que saben trabajar, que aunque estuvieron muy satisfechos y seguros con la estructura anterior, reconocen que les gustaría crecer y obvio ser reconocido y mejor remunerados.

21. ¿Se le permite tomar decisiones cuando estas son importantes y finales?

Rara vez los empleados toman decisiones importantes, el supervisor reporta las fallas o anomalías y el Director determina la última palabra, pero si lo consideramos en factor tiempo tardamos para resolver o dar solución a un problema, ellos (los trabajadores) piensan que existe desconfianza por parte de los altos mandos , a lo que ellos responden que la mayoría cuenta con una alta experiencia en el ramo y su opinión podría ser valiosa.

22. ¿Cuenta Ud. con la experiencia y destreza necesaria para el empeño de sus tareas?

Definitivamente si cuentan con una amplia experiencia en el ramo, dominan perfectamente el medio; Casi todo el personal ha laborado por muchos años de la misma forma aunque desconocen técnicas modernas se consideran con las aptitudes necesarias para desempeñar sus tareas.

23. ¿Existe la promoción de puestos en la organización?

En forma regular existe dicha promoción, tomando en cuenta que el personal tiene poco tiempo dentro de esta nueva estructura no a todos les han promovido de puestos, pues apenas están demostrando sus aptitudes.

24. ¿Considera que su puesto esta bien remunerado?

En forma regular ya que anteriormente tenían mayor remuneración por menos carga de trabajo.

25. ¿Está satisfecho con sus pagos?

Consideran que su puesto esta bien remunerado reconocen que había que organizar mejor la estructura, pero que antiguamente estaban mejor remunerados.

26. ¿Está conforme con las prestaciones que le otorga la empresa?

En forma regular, ya que la organización trata de compensar unas prestaciones con otras, pero en algunos casos no son tan significativas, anteriormente era de mucha ayuda que a los hijos de los empleados con buenos promedios se les otorgara becas de estudios, a principio de algún año escolar, se les daba un bono para útiles escolares, etc. Es para ellos significativo un bono en efectivo cuando realmente lo necesiten, que una prestación estética y que aparte se les descuenta. Ejemplo las prestaciones de Ley "Infonavit" "Seguro Social" Sar, etc.

27. ¿Ha sentido temor en que lo liquiden (despidan) de la empresa?

De manera regular los trabajadores han sentido una especie de incertidumbre debido a como va operar la nueva estructura, no saben si la empresa los considerara aptos para los puestos que desempeñen, no tienen un profundo conocimiento sobre las políticas, saben que ya no es como antiguamente se manejaban (lazos, familiares compadrazgos, etc) y que si se cometiese alguna falta se les puede sancionar o despedir.

28. ¿Cree Usted que existe solvencia económica en la organización?

En forma regular existe solvencia económica ya que el hecho de haber obtenido la concesión sobre varias ofertas es porque se cuenta con solvencia económica pero también es cierto que se esta adquiriendo nueva tecnología, y obviamente implica gastos muy fuertes, y que la empresa considera no invertir mas de lo que ya ha invertido pues los socios necesitan ver resultados para poder invertir en la empresa que se adquirió.

29. ¿Se siente manipulado dentro de la organización?

Rara vez se sienten manipulados reconocen que tienen cierta autonomía y que aunque tienen un supervisor no son disminuidos o manipulados en su trato, además son gente con mucha experiencia en su trabajo como para permitir una situación de ese tipo si tal vez algún nivel medio por inexperiencia se comportase de esta manera con ellos confían en que si lo reportaran con los altos mandos, lo consideran y darian soluciones.

30. ¿Le preocupa la manera en que su trabajo y su vida se verán afectados por los cambios de la organización?

Frecuentemente están preocupados ya que como jefes de familia todos los miembros de la misma dependen de ellos, además a muchos les preocupa un factor decisivo que es la edad y que si los despidiesen ¿Qué otra alternativa tendrán? les sería difícil encontrar trabajo primero por la especialidad que ellos tienen y por otro la edad; además por la misma situación económica que atraviesa el país es difícil encontrar

empleo, por ello tienen que desempeñar lo mejor posible su trabajo para poder sostenerse en el mismo.

31. ¿Siente Usted que con las nuevas condiciones de trabajo perderá su poder y su prestigio dentro de la organización?

Rara vez sienten que perderán su poder y su prestigio ya que la mayoría se conoce, saben como trabaja cada uno y su capacidad, se lo han demostrado a lo largo de los años que han convivido, descartan casi todas las posibilidades de pérdida de poder y prestigio.

32. ¿Cree Usted que las nuevas condiciones de trabajo le beneficiaran?

Regularmente piensan los trabajadores que de alguna manera se verán beneficiados, ya que desde el momento que se les va a capacitar, para el mejor desempeño de sus labores es un beneficio a futuro, ya que ello les permitirá estar a la vanguardia y poder obtener una promoción más adelante en la organización.

4.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE.

VARIABLE: CAMBIO ORGANIZACIONAL.

En la presente investigación realizada en las diversas empresas en donde existen empleados sindicalizados y de confianza, se encontró, que sí cuentan con un supervisor dentro del área de trabajo ya que la dirección ha puesto atención a este punto, y que todo trabajo realizado por los empleados debe ser realizado de la mejor manera posible.

Frecuentemente existe una buena comunicación entre ellos, los trabajadores llevan buena relación con el supervisor porque respalda su trabajo y no anda cuidándolos. Piensan que la dirección les tiene confianza para que realicen las tareas que se les asigna.

VARIABLE: CONCIENCIA DE DEBILIDADES EN LOS CAMBIOS PROPUESTOS.

En el desarrollo de la presente investigación podemos concluir que la Dirección regularmente pasa por alto ciertas anomalías dentro del área del trabajo, esto es un poco contradictorio, pues si los empleados se dan cuenta de ello, es posible que se sigan cometiendo errores. Al cuestionar a los miembros de la organización sobre si se detectarían un error en el área de trabajo y si se lo comunicarían al supervisor, ellos respondieron que sí se lo comunicarían ya que tienen cierto temor a perder su fuente de ingresos, y están consientes que si son constantes estos errores la organización podría ya no ser competitiva y como ha ocurrido en otras empresas que tienen que ser cerradas y definitivamente todos los integrantes del organismo saldrían perjudicados.

VARIABLE: CAMBIO DE ESTRUCTURA.

Los cambios de estructura que sufre la organización han sido comunicados regularmente, por lo que pudimos observar cuando se realizaron los primeros cambios estructurales el personal tanto sindicalizado como de confianza sentían cierta incertidumbre pues conocen de forma regular los objetivos y las políticas que se persiguen (falta información). Esto trae como consecuencia que en forma regular mejoren las líneas de comunicación y flujo de trabajo frecuentemente los empleados consideran que están claras sus tareas y responsabilidades laborales, ya existen perfiles de puestos y manuales de procedimientos.

VARIABLE: CAMBIO DE TECNOLOGÍA.

En esta investigación pudimos observar que los empleados regularmente cuentan con las herramientas y el material necesario para el desempeño de sus actividades. Están convencidos en que la mejor opción es la adquisición de nueva tecnología.

Los trabajadores si están convencidos en que necesitan que se les capacite, saben que con la adquisición de tecnología de punta podrían mejorar sus tareas y mejorar la calidad en los servicios que presta la organización.

VARIABLE: CAMBIO DE PERSONAL.

En la investigación que lleve a cabo en las organizaciones llama mi atención es que aun con ciertas anomalías los empleados sindicalizados y de confianza si se sienten satisfechos en el puesto que ocupan dentro de la empresa ya que en el tiempo que llevan laborando en ella, sus superiores frecuentemente reconocen su trabajo, los empleados consideran que rara vez trabajan en forma mecánica y limitada al realizar sus tareas por ello si están totalmente de acuerdo en que su puesto se modifique siempre y cuando mejore, los programas de operaciones frecuentemente cubren las metas anunciadas los empleados piensan con frecuencia que su puesto esta bien distribuido en el organismo de la organización y que están plenamente seguros de que conocen las funciones y responsabilidades de su puesto.

VARIABLE: CAMBIO DE DESTREZAS, ACTITUDES Y EXPECTATIVAS.

Los trabajos piensan con frecuencia que la organización les proporciona una oportunidad de carrera dentro de la misma, rara vez se les permite tomar decisiones cuando estas son importantes y finales, la mayoría de los encuestados si cuentan con la experiencia necesaria y la destreza suficiente para el desempeño de sus tareas, regularmente existe la promoción de puestos en la organización.

VARIABLE: POLÍTICAS DE SALARIO.

Los empleados consideran que regularmente su puesto era bien remunerado, rara vez se encuentran satisfecho con sus pagos y en forma regular están conformes con las prestaciones que le otorga la empresa.

VARIABLE: INCERTIDUMBRE ACERCA DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL CAMBIO.

Regularmente han sentido temor de que las liquiden de la empresa, y consideran de manera regular la solvencia económica por parte de la misma, rara vez se han sentido manipulados por la organización.

VARIABLE: RENUNCIA A RENUNCIAR A LOS BENEFICIOS ACTUALES.

Consideran los empleados que las nuevas condiciones de trabajo rara vez pudiese suceder que perdieran su poder y prestigio en la organización, y que de manera regular, las nuevas condiciones de trabajo le beneficiaran.

4.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En la presente investigación hemos analizado diversos cambios dentro de la organización, actualmente cuentan con un superior dentro del área de trabajo, los altos mandos han procurado que este sea el intermediario entre el trabajador y la empresa y que a su vez reporte a los directivos esto con el fin de que el trabajador se sienta bien dentro de la organización y realice de la mejor manera su trabajo, esto es resultado de la buena comunicación entre el superior y los trabajadores han coordinado sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.

A pesar de ello la dirección pasa por alto ciertas anomalías en el área de trabajo, esto se debe a que no se encuentran todavía bien estructurados, los empleados de manera regular le comentarían al supervisor si hubiese algún error en el área de trabajo ya que tienen cierto temor de que si son constantes estos errores la organización podría ya no ser competitiva, como ha ocurrido en otras empresas que tienen que ser cerradas y definitivamente todos los integrantes de la empresa saldrán perjudicados, de manera regular les ha sido comunicados los cambios de estructura que sufre la empresa, el personal siente gran incertidumbre porque no se entera de que cambios se llevan a cabo ya que de forma regular están informados de los objetivos y políticas que se persiguen, regularmente han mejorado las líneas de comunicación y flujo de trabajo, sin embargo hay empleados inconformes que buscan alterar la cordialidad en la empresa cerrando los canales de comunicación y esto trae como consecuencia que no fluya con claridad las tareas encomendadas, los empleados sindicalizados y de confianza cuentan con las herramientas y el material necesario para el desempeño de sus actividades y que se necesita mayor calidad en los servicios que prestan, los empleados afirman que si mejorara la calidad en los servicios que prestan al adquirir nueva tecnología y capacitación para el manejo de esa tecnología. Los empleados

**Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo**

sindicalizados y de confianza si están satisfechos en el puesto que ocupan dentro de la organización sus superiores con frecuencia reconocen su trabajo.

Porque rara vez trabajan en forma mecánica y limitada, los programas de operación, frecuentemente cubren las metas anunciadas en el organismo, frecuentemente esta bien distribuido su puesto, los trabajadores están convencidas que teniendo un buen desempeño en sus labores, la empresa con frecuencia les proporciona una oportunidad de hacer carrera dentro de la misma consideran que hay que modificar ciertos lineamientos en la organización ya que rara vez se les permite tomar decisiones cuando estas son importantes y finales, los trabajadores están convencidos, que al adquirir nueva tecnología se logrará mas productividad el puerto, la mayoría de los mismos consideran que deben ser capacitados y tienen la mejor disposición de aprender.

CONCLUSIONES.

Como se pudo observar en el desarrollo de esta investigación las empresas que no sientan que la tierra se mueve bajo sus pies están viviendo en el pasado y no se están preparando para el futuro. Actualmente se están experimentando diferencias mecánicas en todos los aspectos de la empresa diferencias que afectan la permanencia de las empresas y las posiciones de los trabajadores dentro de ellas.

A medida que pasa el tiempo, estas diferencias aumentan en frecuencia e intensidad hasta obtener proporciones casi sísmicas. Algo misterioso, poderoso y fuera de lo común, funcionando en todas las industrias y en todos los mercados y no muestran signos de detener y de aminorar su influencia. Este es el fenómeno del cambio y nos está arrastrando por lo que se necesita prestarle seria atención. Dado que se está viviendo en un torbellino de cambio, las empresas y sus mismos trabajadores deben sincronizarse con este cambio y aquellos que estén a tono con el fenómeno del cambio lograrán sobrevivir, mientras que aquellos que estén apegados a la nostalgia de las constantes fijas se tendrán que desenterrar de los fosos de alquitrán de nuestra economía en unos pocos años.

Uno de los retos gerenciales y una de las habilidades a las que se le dan un gran valor consiste en manejar los cambiantes objetivos empresariales, las circunstancias la actividad y los recursos. Sin embargo, ahora se sabe que se requiere una habilidad muy diferente: la habilidad de manejar no solo las variables que han cambiado si no las variables que están cambiando variables en proceso de convertirse en variables cambiadas diferentes y nuevas. Los líderes empresariales contemporáneos deben estar capacitados para manejar las condiciones que están en un estado de flujo continuo, impredecible y no uniforme.

El cambio no ocurre en paquetes discretos, incrementos finitos que, una vez que están en su lugar esperan respuestas, ajustes y el restablecimiento de tácticas y control empresarial. El fenómeno del cambio es demasiado dinámico indeterminado y, de hecho, vivo para ser representado como una función escalonada. Si este fuera el caso, podríamos simplemente predecir o adivinar lo que sería cada conjunto de condiciones nuevas una vez que estuvieran en su lugar. Para poder manejar el cambio en este nivel superior de percepción y control debemos reconocerlo como un fenómeno y no como una distinción entre condiciones

**Resistencia al Cambio que presentan
Empleados Sindicalizados y de Confianza a
nuevas Condiciones de Trabajo**

pasadas, presentes y futuras. Pero una concientización del cambio requiere aun mas. Demanda la aceptación del hecho de que, excepto en una actividad muy limitada y localizada, nunca podemos aparentar que manejamos el cambio.

Este es el reto de hoy y de mañana. Aquellos que lo acepten serán los líderes de la revolución gerencial inminente los que caminaran con confianza por los pasajes del futuro, los líderes que darán las lecciones para los demás, quienes muy seguramente habrán de seguirlos.

BIBLIOGRAFÍA.

Harold Koontz / Heinz Weihrich.

Administración.
Editorial Mc Graw Hill. 1982

James Stoner / Charles Wankel.

Administración.
Editorial Prentice Hall. Tercera edición. 1989

Kurt Lewin.

Resolviendo los Conflictos Sociales.
Editorial Harper. New York. 1968

Larry E. Greiner / Virginia E. Schein.

Poder y Desarrollo Organizacional.
Editorial SITESA 1993.

Pierre Collorette.

La Planificación del Cambio.
Editorial trillas. 1988.

Richard Beckhard, Reuben T. Harris.

Transiciones Organizacionales. .
Editorial SITSa. México 1998

Robert D. Gilbreath.

La Estructura del Cambio.
Editorial Mc. Graw Hill.

Samuel C. Certo.

Administración Moderna.
Editorial Interamericana. 1995.

George R. Terry.

Principios de Administración.
Editorial C.E.C.S.A.1993.

REVISTAS

Lic. Héctor J. Fernández González.

Benchmarking.
Revista Adminstrate Hoy No. 9

LIC. Y M.A. Oscar Campos G.

Fundamentos de la Reingeniería de Procesos en los Negocios.
Revista Adminstrate Hoy No. 9.

I.Q. y M.A. Carlos G. Colln Flores.

Reingeniería de Procesos de Negocios.
Revista Adminstrate Hoy No. 10

Lic. Maria Esther Espiricueto Islas.

Del Fayolismo a la Administración por Calidad.
Revista Adminstrate Hoy No. 14

C.P. José De La Fuente Mejis.

Pautas Básicas de la Administración.
Revista Adminstrate Hoy No. 16.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**