



7

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CAMPUS CIUDAD UNIVERSITARIA**

**"DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN DIRECTIVOS DE DOS
EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR PÚBLICO
Y PRIVADO"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N:
ROSALBA ALFARO VALDEZ
ROSA MARÍA AVELAR ESQUIVEL
MARÍA DEL CARMEN LANDA HERNÁNDEZ

DIRECTOR:
LIC. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ



MÉXICO

2002.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO:*

*.... EL MAS GRANDE AGRADECIMIENTO POR DARNOS LA
OPORTUNIDAD DE PERTENECER A LA MAXIMA CASA DE
ESTUDIOS, Y AL IGUAL DE FORMARNOS COMO UNAS
PROFESIONISTAS Y PODER PONER EN ALTO EL NOMBRE DE
LA FACULTAD, EN LA CUAL PERTENECEMOS.*

*A LA PROFESORA MARIA DEL CARMEN
GERARDO PÉREZ:*

*.... POR EL TIEMPO INVERTIDO EN ESTA TESIS, YA QUE EL
ASESORAMIENTO OTORGADO, FUE DE GRAN IMPORTANCIA
PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISMA.*

A L PROFESOR HAROLDO ELORSA:

*. . . . POR LA OPINION INVERTIDA DEL CONTENIDO DE LA
PRESENTE EXPOSICION, LA CUAL PUSO DE MANIFIESTO LOS
ERRORES Y ACIERTOS QUE SE TUVIERON EN SU DESARROLLO.*

ROSALBA ALFARO VALDEZ.

ROSA MARIA AVELAR ESQUIVEL.

MARIA DEL CARMEN LANDA HERNANDEZ.

A MIS PADRES:

*.... GRACIAS POR EL INMENSO APOYO QUE ME HAN
BRINDADO, ES POR ELLO QUE AL HABER LOGRADO UNA DE
MIS PRINCIPALES METAS, SOLO QUIERO DECIRLES QUE ESTE
PEQUEÑO LOGRO ES PARA USTEDES Y QUE SIEMPRE
ESTARAN EN MI CORAZON.*

A MI MADRE:

*..... DE CORAZON TE DOY LAS GRACIAS POR TU APOYO, Y
MOTIVARME A LOGRAR UNA DE MIS PRINCIPALES METAS.
ADEMAS DE QUE EN TI NO SOLO ENCUENTRO A UNA
MADRE, SINO A UNA AMIGA CON LA QUE PUEDO CONTAR
EN CUALQUIER MOMENTO Y ESPERO TE SIENTAS ORGULLOSA
DE MI COMO TU HIJA.*

A MI PADRE:

*.... POR TU APOYO BRINDADO, INCULCARMEL SENTIDO
DE LA RESPONSABILIDAD Y POR RESPETAR MIS DECISIONES.
¡GRACIAS POR TODO!*

A MI HERMANO MARIO:

*. . . . SE QUE CUENTO CON TU APOYO MORAL Y BUENOS
CONSEJOS EN TODAS LAS SITUACIONES QUE HAN SIDO
DETERMINANTES PARA SEGUIR ADELANTE, Y DE IGUAL
FORMA SIEMPRE ESTARE CONTIGO HASTA LOS MOMENTOS
MAS DIFICILES DE TU VIDA. ¡GRACIAS POR TODO!*

A MI FAMILIA:

. . . . GRACIAS POR SU EJEMPLO Y APOYO.

A MIS TIOS Y PRIMOS:

. . . . POR SU COMPRESION Y CARINO.

A MIS AMIGOS:

*. . . . POR SU APOYO Y AMISTAD, DE COMPARTIR CONMIGO
TANTO MIS LOGROS COMO MIS FRACASOS.*

*GRACIAS A DIOS POR HABERME PERMITIDO CONCLUIR UNA
ETAPA MAS DE MI VIDA.*

ROSALBA ALFARO VALDEZ

A MIS PADRES:

*POR ACOMPAÑARME EN TODO MOMENTO E IMPULSARME A
SER MEJOR DIA A DIA, MOTIVANDOME A FINALIZAR LO QUE
PARCIA LEJANO.*

A MIS HERMANOS:

*POR TODO SU CARINO Y POR AGUANTAR MIS RATOS DE
NEUROSIS. (QUE AUNQUE SUELEN SER FRECUENTES, SOLO
SON TEMPORALES).*

A MIS AMIGOS:

*POR SU APOYO, Y POR SABER ESCUCIARME EN LOS
MOMENTOS QUE LO NECESITABA.*

A TODA MI FAMILIA:

POR TODOS LOS BUENOS MOMENTOS COMPARTIDOS.

ROSA MARIA AVELAR ESQUIVEL

A MI MADRE:

*EN PRIMER INSTANCIA AGRADECER A MI MADRE, QUE
AUNQUE YA NO ESTE CONMIGO, SE QUE EN DONDE SE
ENCUENTRE SIEMPRE ME PROTEGE Y ESTA ORGULLOSA DE
MI.*

A MI HIJA VANNIA:

*POR HABERME ACOMPAÑADO DESDE PEQUEÑA A LA
FACULTAD.*

A JULIAN:

*POR APOYARME Y ACOMPAÑARME SIEMPRE, Y SOBRE TODO
POR SOPORTARME.*

A MI PAPA Y HERMANO:

POR ESTAR CONMIGO AHORA

MARIA DEL CARMEN LANDA HERNÁNDEZ

INDICE

RESUMEN	Página
Cuadro 1 Diferencias entre empresas pública y privada	70
Gráfica 1 Porcentajes de la muestra	84
Gráfica 2 Distribución del estado civil en el sector privado	85
Gráfica 3 Distribución del estado civil en el sector público	85
Gráfica 4 Distribución del género en el sector privado	86
Gráfica 5 Distribución del género en el sector público	86
Gráfica 6 Distribución de la escolaridad en el sector privado	87
Gráfica 7 Distribución de la escolaridad en el sector público	87
Gráfica 8 Promedio de disposición al cambio en empresas pública y privada	88
Gráfica 9 Promedio de disposición al cambio en relación al género	89
Gráfica 10 Promedio de disposición al cambio según la variable estado civil	91
Tabla 1 Distribución del estado civil	90
Tabla 2 Puntajes de correlación del factor antigüedad en el puesto	92
Tabla 3 Correlación del factor antigüedad en la empresa	93
Tabla 4 Porcentaje de respuesta de acuerdo en el sector privado	94
Tabla 5 Porcentaje de respuestas en desacuerdo en el sector privado	94
Tabla 6 Porcentaje de respuestas de acuerdo en el sector público	94
Tabla 7 Porcentaje de respuestas en desacuerdo en el sector público	95
Tabla 8 Resultados de la prueba T en las dimensiones de actitud hacia el cambio y cultura organizacional en la categoría de "DE ACUERDO"	96
Tabla 9 Resultados de la prueba T en las dimensiones de actitud hacia el cambio y cultura organizacional en la categoría de "DESACUERDO"	96
INTRODUCCION	
Capítulo I CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Orígenes del cambio	1
1.1.1 Definición de cambio	4
1.1.2 Definición de cambio organizacional	5
1.2 Reacciones al cambio	6
1.2.1 Motivación hacia el cambio	6
1.2.2 Naturaleza del cambio	7
1.2.3 Necesidades del cambio	8
1.3 Etapas del proceso de cambio	10
1.3.1 Objetivos del cambio en la organización	11
1.3.2 Costos y beneficios	12
1.4 Enfoques estructurales: técnicos y humanos	13
1.4.1 Enfoque hacia un enfoque estructural planeado	14
1.4.2 Estrategias generales para el cambio en una organización	15
1.5 Disposición al cambio	15
1.5.1 Ventajas de la disposición al cambio	16
1.6 Resistencia al cambio	17
1.6.1 Beneficios de la resistencia al cambio	18
1.6.2 Variables que intervienen en la resistencia al cambio	18
1.6.3 Condiciones para reducir la resistencia al cambio	19
Capítulo II CULTURA DE CAMBIO	
2.1 Antecedentes de cultura	21
2.2 Definición de cultura	23
2.2.1 Sistemas socioculturales	24
2.2.2 Cultura como sistema de ideas	24
2.3 Componentes de cultura	25
2.3.1 Los valores de la sociedad mexicana	27
2.4 Antecedentes de cultura organizacional	29
2.5 Manifestación de la cultura organizacional	30
2.6 La importancia de la cultura organizacional	31
2.7 Modelo de diagnóstico de cultura organizacional	32
2.8 El proceso de cambio cultural	34
2.9 Modelos de cambio cultural	35

Capítulo III DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	Página	
3.1	Naturaleza del desarrollo organizacional	39
3.2	Definiciones	40
3.3	Objetivos del desarrollo organizacional	40
3.4	Valores del desarrollo organizacional	41
3.5	El agente de cambio organizacional	42
3.6	Estrategias del desarrollo organizacional	44
3.7	El grupo: su importancia dentro del desarrollo organizacional	47
3.8	Técnicas de intervención en desarrollo organizacional	48

Capítulo IV SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO

4.1	El sector privado	53
4.1.1	Definición y características	55
4.1.2	Clasificación de las empresas	58
4.1.3	Ventajas y desventajas del sector privado	60
4.2	El sector público	60
4.2.1	Definición y características	62
4.2.2	Antecedentes del sector público	64
4.2.3	Estructura del sector público	66
4.2.4	Ventajas y desventajas del sector público	68
4.3	Diferencias y similitudes entre la empresa privada y pública	71
4.4	Globalización: su impacto en las empresas	74
4.5	Planta de asfalto del gobierno del Distrito Federal	75
4.6	Laboratorio farmacéutico	75

Capítulo V METODOLOGÍA

5.1	Justificación	77
5.2	Planteamiento del problema	77
5.3	Objetivo general	77
5.4	Hipótesis	78
5.5	Delimitaciones de variables	79
5.6	Definición de variables	79
5.7	Instrumento	81
5.8	Población	82
5.9	Muestreo	82
5.1	Tipo de estudio	82
5.11	Diseño	82
5.12	Procedimiento	83

Capítulo VI RESULTADOS

6.1	Análisis de resultados	82
6.2	Discusión	95
6.3	Limitaciones y sugerencias	97

ANEXOS

ANEXO 1	Cuestionario	101
ANEXO 2	Tabla de asignación de preguntas y puntajes	107
ANEXO 3	Tabla de normas de disposición al cambio	108
ANEXO 4	Análisis de dimensión	109

BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN

Las organizaciones constantemente se enfrentan a la evolución que la modernidad implica. Para poder mantener un nivel de competitividad o bien para seguir subsistiendo, es primordial que sean capaces de planear un cambio y adaptarse a él.

Dicho cambio debe contemplar en forma integral al personal, pero los encargados de promoverlo y difundirlo son los ejecutivos.

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la disposición al cambio en personal directivo de una empresa del sector público (Planta de Asfalto del Gobierno del D.F.) y una del sector privado (farmacéutica), tomando en cuenta los factores de edad, género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa.

La hipótesis de trabajo sugería la existencia de diferencias estadísticamente significativas en el grado de disposición al cambio entre los directivos de ambas empresas.

La muestra se conformó de 86 directivos, de los cuales 40 pertenecían al sector privado y 46 al público.

Se empleó un cuestionario cuya confiabilidad es de 0.917, el cual arroja un puntaje que permite determinar el grado de disposición al cambio.

Los resultados obtenidos permiten concluir que sí existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de disposición al cambio en los directivos del sector público y privado, siendo éstos últimos los que muestra una mayor disposición al cambio.

INTRODUCCION.

La velocidad con que suceden los cambios en la actualidad afectan de manera directa a las organizaciones razón por la cual han de llevar a cabo modificaciones en su estructura y funcionamiento

Todo cambio en la organización tiene un impacto directo en la gente que la conforma. Es por ello que hay que tomar en cuenta a los recursos humanos y sensibilizarlos para que afronten adecuadamente las reestructuras que se realicen

El objetivo del presente estudio fue evaluar la disposición al cambio en personal directivo de una empresa del sector público (planta de asfalto del gobierno del D.F.) y una del sector privado (farmacéutica) con relación a los factores de edad, género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa

La hipótesis de trabajo planteaba la existencia de diferencias en el grado de disposición al cambio en personal directivo de dos empresas pertenecientes al sector público y privado, tomando en cuenta los factores antes mencionados

La muestra se conformó de 86 directivos de los cuales 46 pertenecían al sector público y 40 al sector privado

El primer capítulo comprende los temas inherentes al cambio en las organizaciones, abarcando desde los orígenes del mismo sus etapas y las reacciones hacia el cambio, manifestadas a través de la resistencia y la disposición que la gente muestra ante las modificaciones

El segundo capítulo habla de la cultura organizacional y de todos los aspectos que la engloban, el proceso de cambio cultural y los principales modelos de este

En el tercer capítulo se describen los componentes del desarrollo organizacional, así como las estrategias y las técnicas de intervención

En el cuarto capítulo se hace referencia a los sectores público y privado, dando las principales características de cada uno, así como las diferencias existentes entre ambos sectores. Así también se da un panorama general del contexto en el que se encontraba cada una de las organizaciones en las que se realizó la investigación

En el quinto capítulo se abarca la metodología empleada en la cual se incluyen la justificación, planteamiento del problema, hipótesis, variables, instrumento, población, muestreo, diseño y el procedimiento llevado a cabo.

Finalmente, en el capítulo sexto se ilustran los resultados obtenidos por medio de gráficas y tablas, así como una breve explicación de los principales hallazgos que arrojó el estudio. También se incluyen la discusión, limitaciones y sugerencias que se hacen para futuras investigaciones.

CAPITULO I

CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 ORIGENES DEL CAMBIO

La sociedad actual es fruto de una serie de transformaciones que se han venido dando a través del tiempo. No obstante, "en años recientes la tasa de cambio dentro de la sociedad en general se ha acelerado. La progresión económica de los pueblos ocurrida en los últimos años ha sido mucho más acelerada de lo que fuera en una época histórica anterior" (William J 1984, p. 436) Es válido decir que si bien los cambios sociales son tan antiguos como la misma humanidad, la velocidad con la que se suceden son primordiales en esta era

Cook (1979) dice que los orígenes del cambio se pueden analizar dentro de tres categorías a saber

- 1) *Cambio Institucional- Estructural* Este tipo de cambio fue particularmente notorio durante los inicios del siglo XX, con el nacimiento del Mercado Común Europeo, el cual originó un cambio importante en el ambiente comercial. Otros procesos sociales como la evolución y desaparición del bloqueo comunista de Europa Oriental y las crisis monetaria de los años setentas y noventas son manifestaciones geopolíticas que han generado múltiples cambios
- 2) *Cambio Tecnológico* Estos se han presentado a un ritmo demasiado acelerado en las últimas décadas de este siglo. Avances como la bomba atómica, los motores de combustión de autos y aviones, la computación y las telecomunicaciones han venido a revolucionar la faz de la tierra pero a la vez han acarreado múltiples problemas tales como la despersonalización, el aislamiento y la contaminación.

Los cambios tecnológicos, a su vez pueden subdividirse en tres clases

a) *Cambio Tecnológico Primario* Con el se hace alusión a cualquier invento o descubrimiento importante. Debe por tanto ser revolucionario de forma tal que altere el carácter de la sociedad y modifiquen la estructura y comportamiento de las instituciones importantes en el curso de su desarrollo.

Ejemplos de innovaciones que han alterado el carácter de la sociedad, lo constituyen el teléfono, el telegrafo, la radio, el fax, la P.C., el correo electrónico, etc.

b) *Cambio Tecnológico Secundario* Son avances innovadores que añaden nuevas dimensiones a tecnologías ya establecidas, a menudo impartiendo un nuevo auge a un cambio primario. La innovación sirve para extender el alcance de la influencia original o para ampliar su diseño y así tomar nuevas direcciones.

c) *Cambio Tecnológico Terciario* Son los cambios en la forma de los servicios y la calidad de estos en la filosofía del desarrollo. Las consecuencias en este tipo de cambio son mínimas en cuanto a su impacto, su importancia, alto nivel y sofisticación sobre la sociedad.

3) *Cambios Conductuales* Este tipo de cambio ha constituido una de los principales problemas del hombre moderno. La rápida transformación tecnológica del siglo XX ha dado como resultado cambios sociales y de comportamiento muy significativos en todos los ámbitos de su vida.

Lippitt, R. (1959) Menciona que existen variados sistemas dinámicos en los que continuamente se producen esfuerzos organizados para solucionar problemas y lograr cambios. De entre los más importantes señala la personalidad individual, el grupo de relaciones cara a cara, la comunidad y la organización.

- *El Sistema de Personalidad* Este, crea pautas habituales y regulares de interacción con su ambiente a fin de satisfacer necesidades. Pero en la medida en que los

comportamientos resultan inefectivos o que simplemente se desee tener una mejor actuación se tendera a buscar un cambio

- *El grupo como sistema dinamico* Por este tipo de sistema se entiende a las pequeñas unidades sociales como la familia grupos de trabajo equipos. etc Todos estos pequeños grupos se encuentran muchas veces en situaciones en las cuales sus pautas habituales de interaccion con el ambiente y los procedimientos caracteristicos para la solucion de problemas ya no sirven es decir. no son apropiados para las nuevas circunstancias en que se encuentran los grupos En muchos casos y como consecuencia de ello. surge el deseo de cambio
- *La comunidad como sistema dinamico* La comunidad se compone de múltiples sub -partes inter actuantes, tales como los ciudadanos, los grupos informales de interés, unidades geograficas, etc Es factible concebir a la comunidad por sus procesos internos Una comunidad se relaciona con otras contiguas o mayores constantemente Pero frecuentemente estas interacciones están formalizadas, por ello resulta difícil cambiarlas
- *La organización como sistema dinamico* Organización es cualquiera de los sistemas sociales mayores que componen la comunidad Son aquellas partes de la comunidad que tiene una función mas o menos definida y especializada, que requiere el trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistémica y cuyos esfuerzos son coordinados por algun tipo de estructura formal de liderazgo En nuestra sociedad fuertemente competitiva, la mayoría de las organizaciones debe ser sensible a la necesidad de eficiencia interna y externa, por lo que estan dispuestas a considerar cualquier cambio que les proporcione alguna mejora

En la medida en que cualquiera de los sistemas antes mencionados se enfrentan con nuevas situaciones (internas o externas) se ven forzados a cambiar su estructura o funcionamiento para atender mas eficazmente ese nuevo estado de cosas Tales cambios dirigidos hacia el bien o en contra del mal ocurren de distintas maneras El sistema puede movilizar sus recursos para corregir y dirigir su modo operativo o estructura peculiares. De

igual forma, el proceso normal de maduración y desarrollo (a que todo ser vivo se enfrenta) puede producir la evolución espontánea del cambio, desde el interior del sistema. También suele ocurrir que los cambios en el exterior sirven para resolver los problemas del sistema en lugar de crearle otros nuevos.

De cualquier forma, los cambios pueden clasificarse como cambios espontáneos de desarrollo dentro del sistema, o bien cambios fortuitos, no planificados y externos al sistema.

El cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema.

1.1.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO.

Gilbreath, R. (1990) define el cambio como una diferencia dinámica que ocurre a medida que pasa el tiempo. Lo importante a fin de cuentas es que con el cambio se busca que las cosas sean distintas al estado original en el que se encontraban.

Según Wicab, E. y Brooks, A. (1973) el cambio es un intento hecho por un individuo, grupo, organización o sistema social mayor, para ejercer influencia directa sobre su statu quo, el de otro organismo, o el de una situación.

Para Fresco, J. (1991), existen tres niveles de cambio dentro de una persona.

- 1) *Cambios en el conocimiento*. Se refiere al cambio en el conocimiento de un ser humano con respecto a un tema determinado. Este tipo de cambio es fácil de realizar. Entre algunos ejemplos se puede citar la simple lectura de un libro o artículo, la visión de un programa de televisión y la concurrencia a un curso, todos estos aspectos hacen que un ser humano adquiera más información, y por lo tanto cambie su pensamiento.
- 2) *Cambio en las actitudes*. Para modificar una actitud se hace necesario un cierto grado de conocimiento que ayude a modificar la actitud anterior. Por ejemplo, cuando una persona manifiesta que no está de acuerdo con algo, y al informarse cambia de actitud.

Este cambio posee un mayor grado de dificultad, pues requiere de información y convencimiento

- 3) Cambios en el comportamiento implica actuar de forma diferente a las pautas habituales de conducta. Requiere del aprendizaje, el cual lleva al individuos a un cambio en su comportamiento relativamente permanente, que se debe a la experiencia, por lo que solamente será observable a través de la modificación de la conducta

Un cambio en el comportamiento, o en las actitudes, no será aprendizaje si no es acompañado por una modificación en la conducta

Dependiendo del tipo de cambio de que se trate de debe de tomar en cuenta el tiempo en el que piensa lograr el objetivo así como la magnitud. De esta manera los conocimientos se pueden adquirir de una forma relativamente fácil en tanto que las actitudes requieren de un mayor periodo para poder modificarlas y más aun, el llevar a cabo un nuevo patrón de comportamiento implica un lapso mayor, es decir, a largo plazo.

1.1.3. DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral (Davis, K. y Newstrom, J. 1991). Una cuestión importante es que toda la organización recibe un influjo cuando se cambia cualquier parte de ella, ya que finalmente es un sistema en el que todas sus partes se encuentran interrelacionadas, es por ello que los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ellos

Bartlett y Kayser (1970, p 85) lo consideran como "cualquier alteración importante en los patrones conductuales de una gran parte de los individuos que constituyen una organización". para Kolb, Rubin y Mc Intyre (1974) el cambio organizacional es cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización

Podemos observar en tales definiciones, que las organizaciones actuales no restan importancia al factor humano en el sentido de que la "conducta" de una empresa

esta compuesta por las interacciones y las acciones de los individuos que integran la misma, el ser humano es quien le da vida a toda la organizacion

1.2. REACCIONES AL CAMBIO

El cambio en el trabajo se hace mas complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo en las personas. Este ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reaccion que esta condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio. Esto queda expresado en la siguiente grafica en la que se puede observar que el cambio es interpretado por el individuo segun sus propias actitudes



Figura 1. Grafica de Roethlisberger
Tomado de Newstrom, *Op.Cit.*, p. 328

Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma que reaccionará. Estos sentimientos tienen como origen la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria. Otra causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales, son influidos por sus patrones, códigos y normas.

1.2.1. MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO.

Generalmente el ser humano aprovecha nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales de su medio o las características tecnológicas del ambiente que él mismo creó en sus esfuerzos de resolver problemas.

Además, un fuerte impulso hacia el cambio lo constituye el hecho de que se puede modificar las condiciones actuales

El simple proceso competitivo de compararse con otros es uno de los impulsos hacia la innovación. Un motivo para progresar lo proporciona el hecho de sentir que la manera de comportamiento habitual ya no funcionan en un ambiente nuevo, es entonces que surge el deseo de modos de funcionamiento transformados

A las fuerzas capaces de aumentar la disposición del sistema a cambiar se les denomina *fuerzas de cambio*. Estas pueden proceder del sistema mismo, del entorno o bien de un agente de cambio

Al iniciar el proceso de cambio las fuerzas de cambio tienen un carácter muy general. Pueden constituir juicios desfavorables de la situación existente, o bien juicios favorables de una situación potencial futura

Lippitt (1959) distingue cuatro tipos de motivación que impulsan al sistema a cambiar:

1. El sistema puede sentir insatisfacción o dolor por una situación presente, entonces el deseo de alivio actúa como una fuerza de cambio
2. La insatisfacción, en ocasiones, surge de una discrepancia entre lo que es y lo que podría ser
3. En otros casos, para lograr que el sistema cambie, se harán actuar sobre él presiones externas
4. Existe la posibilidad de que alguna exigencia interna determine presiones orientadas al cambio. Aquí se parte del supuesto de que esas necesidades son fuerzas constantes que operan dentro del sistema, cuando no son satisfechas se convierten en presiones orientadas al cambio

1.2.2. NATURALEZA DEL CAMBIO.

Las organizaciones constantemente se enfrentan a la evolución que la modernidad implica, como son los descubrimientos científicos, mejoras tecnológicas y los cambios en el comportamiento social. Para mantener un nivel de competitividad o bien para seguir

subsistiendo es primordial que las organizaciones sean capaces de planear un cambio y adaptarse a él

Un enfoque que ha tenido mucho auge en la actualidad es el desarrollo organizacional, mediante el cual se pretende desarrollar las aptitudes y actitudes del personal para enfrentarse a las condiciones cambiantes de toda organización (Marin, M. y Puga, M., 1994)

El origen del cambio resulta de las circunstancias de mantener en equilibrio al sistema organizacional consigo mismo y con su entorno

Hay numerosas teorías acerca de lo que es el cambio. Lewin (1952) y Lippitt (1959) son dos de los más reconocidos precursores dentro de este ámbito. En general sus modelos se basan en lo que es cambio planificado sobre todo en la organización. Algunos de sus planteamientos más importantes son

- ❖ Cualquier cambio que se da en un determinado proceso implica además de aprender algo nuevo, el olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo
- ❖ El cambio se logrará en la medida en que halla la motivación suficiente para que se realice. Cuando no existe la motivación, resulta por lo más difícil inducirla
- ❖ Los cambios organizacionales ocurren a través de cambios que se operan en cambios de miembros claves de la organización, es por ello que se dice que un cambio organizacional siempre está regulado por cambios individuales
- ❖ Generalmente los cambios operan en una persona adulta involucran cambios en actitudes y valores que la gente tiene de sí misma, el no llevar a cabo ciertas conductas habituales resulta en un principio doloroso y amenazante.
- ❖ El cambio es un ciclo de etapas parecido al ciclo de adaptación

1.2.3. NECESIDAD DEL CAMBIO

La necesidad de cambiar puede detectarse mediante un diagnóstico organizacional a través del cual se refleja una problemática existente, misma que requiere de una intervención.

Los cambios pueden tener diferentes orígenes técnicos, estructurales, de coordinación, social económico y psicológico

Marín, M. y Puga, M. (1994), mencionan que cualquier modificación importante en la organización implica tres condiciones distintas

- ✓ *Presente* trata de la situación actual de la organización en relación a sus propias metas. Aquí la actividad hacia el cambio consiste en evaluar lo que tenemos versus con lo que deberíamos tener hoy
- ✓ *Transición* se refiere a las condiciones, compromisos y trabajo que tiene que vivir una organización para alcanzar las metas que ha trazado
- ✓ *Futuro* engloba las características y fines deseados en la organización

Como se ha visto, la decisión hacia el cambio puede tener diferentes orígenes. Pero específicamente la necesidad de cambiar en una organización según Aguado, R., (1999) puede deberse a

- Estancamiento en la organización, apatía de los trabajadores o exceso de burocratización
- Presencia de la competencia
- Introducción de nuevas tecnologías
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada
- Obtención de mayores rendimientos financieros
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones
- El interés de los altos ejecutivos por producir cambios en la empresa
- Influencia o presión por parte de los compradores o clientela para que la empresa asuma nuevos programas o procesos
- Instrucciones directas del corporativo
- Normas o requisitos nacionales o internacionales

Existen ciertas premisas que son inherentes a todo cambio, éstas son:

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad.
2. El cambio es un reto humano.

- 3 Los deberes básicos de los directivos ante el cambio consiste en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de sus integrantes a las nuevas circunstancias
- 4 Aunque cada quien percibe el cambio de manera personal es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes, generándose reacciones grupales ante el cambio
- 5 Cuando ocurre un cambio el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y hacer las cosas
- 6 Los cambios en una empresa pueden parecer justificados cuando la gente no cuenta con los elementos necesarios para ver que los beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales
- 7 Entre los implicados al cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos
- 8 El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas no significa que la gente comprenderá y aceptará mejor el cambio
- 9 Si se hace a la gente participar activamente en el proceso de cambio, se lograrán mayores niveles de apertura y colaboración a los que se obtendría si únicamente se les informa del proceso
10. Aunque los jefes son quienes inician el cambio, los resultados finales siempre dependen de los colaboradores y su actitud ante dicho cambio

1.3. ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO.

El cambio está constituido de los tres pasos siguientes (ver figura 3)

- **Descongelamiento** - Significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas. A menudo este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos. El descongelamiento se puede lograr introduciendo

nueva información o información discrepante, y reduciendo la fuerza de los valores, actitudes y comportamientos actuales mediante nuevas experiencias, o mediante información que cambie la percepción que se tiene de la organización, los individuos y otros subsistemas dentro de la misma

- *Cambio* - Es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes. Puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento
- *Recongelamiento* - Se refiere a que lo aprendido se integra a la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual. No basta conocer un nuevo procedimiento para garantizar que se aplicará; la práctica exitosa debe ser la meta final del recongelamiento (Newstrom, *Op.Cit.* p. 32)

Las etapas del proceso de cambio se ilustran a continuación



Figura 3. Proceso de cambio en tres etapas.

Tomado de Robbins, S., 1987, p. 467

1.3.1. OBJETIVOS DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

El cambio organizacional como parte del desarrollo organizacional tiene como objetivos:

- 1) Impulsar el desarrollo creativo del potencial humano dentro de una organización
- 2) Crear confianza entre los individuos y grupos de la organización y entre los diferentes niveles jerárquicos
- 3) Forjar un clima abierto para la solución de problemas, para confrontar tanto los de un grupo como los que surgen entre los grupos.

- 4) Establecer la responsabilidad de la toma de decisiones tan cerca de la fuente de información y del origen del problema como sea posible
- 5) Incrementar el sentido de propiedad de las metas en todos los miembros de la organización
- 6) Aumentar la colaboración entre las personas del grupo
- 7) Crear las condiciones para que los conflictos se hagan visibles y puedan ser manejados, es decir que donde haya competencia, ésta pueda ser utilizada para incrementar la realización de objetivos de trabajo
- 8) Hacer consciente el "proceso de grupo" y sus consecuencias en la actuación, es decir, ayudar a las personas a ver claramente lo que sucede a los miembros del grupo cuando se está trabajando en una tarea

Como podemos observar, el cierre del ciclo de cambio es crear, mejorar, desarrollar, innovar y mantener el equilibrio, por lo tanto hay que reconocer que la decisión del cambio organizacional conlleva riesgos

1.3.2. COSTOS Y BENEFICIOS.

Aparentemente todos los cambios acarrearán costos, que van desde los de tipo económico hasta los psicológicos y sociales, que generalmente deben pagarse para obtener los beneficios del cambio que lo origina

Así pues, cada cambio hace necesario un análisis costo-beneficio muy preciso. Los cambios no se justifican a menos que los beneficios excedan sus costos, es ilógico hacer hincapié en los beneficios e ignorar los costos

La meta de una organización siempre será obtener más beneficios con el menor costo posible. Casi cualquier cambio, implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que provoca en el individuo durante la adaptación. Los costos psicológicos se llaman también costos psíquicos debido a que afectan internamente al individuo

Las personas reaccionan de manera distinta ante el cambio, algunas percibirán únicamente las ventajas y otras verán solo lo que el cambio les cueste a ellas. Hay quienes sienten miedo en un principio, a pesar de que todos los efectos les favorezcan

En parte tales reacciones reflejan la realidad, pues frecuentemente no hay un beneficio neto para los interesados

La dirección de la empresa será la encargada de ayudar al empleado para obtener el máximo provecho de dicho cambio

Costos psíquicos y salud. En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y hasta la salud física del empleado. Cada uno de nosotros posee cierto nivel de tolerancia al cambio. Cuando se rebasa, aparecen las respuestas relacionadas con el estrés pudiendo aminorar la salud del sujeto. En ocasiones un cambio sostenido dura un periodo prolongado, causando un estrés acumulativo que finalmente llega a saturar el sistema de la persona. Algunos ejemplos relacionados con los costos psíquicos del cambio son: La promoción de los empleados y la liquidación de los mismos. En ambas, estas personas deben aprender nuevas habilidades y entablar otras amistades. En general, sufren diferentes ajustes, pues tienen que cambiar de papel y grupo de trabajo

1.4. ENFOQUES ESTRUCTURALES TÉCNICOS Y HUMANOS.

Para clasificar varios enfoques importantes aplicados al cambio, se debe considerar a las organizaciones como sistemas multivariados, sobresalen en especial cuatro variables que interactúan, las cuales son:

"TAREA" significa: La manufactura, los servicios, etc., incluyéndose aquí el gran número de tareas secundarias diferentes, pero funcionalmente importantes, que existen en las organizaciones complejas

"ACTORES", se refieren a las personas

"TECNOLOGIA" se refiere a los instrumentos técnicos, inventos para resolver problemas, tipo mediciones del trabajo, computadoras, taladradoras, entre otras.

"ESTRUCTURA", son los sistemas de comunicación, los de autoridad, así como los recursos humanos que intervienen en el desempeño del trabajo.

Los cuatro son muy interdependientes, de modo que un cambio en uno de ellos provocará casi seguro un cambio compensatorio

1.4.1. ENFOQUES HACIA UN CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO.

Se plantean dos enfoques al cambio organizacional planeado

- a) *Cambio de la actitud individual*, en donde se puede aumentar la ejecución individual y la efectividad organizacional modificando las actitudes de los individuos y aumentando la capacidad que tienen para captar los problemas organizacionales

Afirman que el entrenamiento de laboratorio es una estrategia adecuada para influir sobre las actitudes y desarrollar así las interacciones humanas. Se plantean sesiones de entrenamiento no solo para aprender respecto a sí mismos, sino también acerca de otros grupos, organizaciones, sistemas sociales y lo más importante, acerca del proceso de aprendizaje emocional

Schein (1985) y Bennis (1973) Admiten que este tipo de entrenamiento no es una panacea para los problemas del cambio en las organizaciones, pero que sí ejerce influencia positiva en el proceso

- b) *Enfoque Sistemico* Reconoce la existencia de valores organizacionales (es decir, valores piramidales como la jerarquía, la productividad, la autoridad, el poder, etc.) y de valores humanos en los programas de desarrollo organizacional

Considera al desarrollo organizacional como el esfuerzo del sistema total, un esfuerzo continuo por crear dentro de la organización sistemas y recursos humanos que permitan un cambio efectivo en el futuro (French, 1981)

Argyris (1979) propone como medio de lograr la solución de problemas en grupo y la innovación organizacional, que el individuo en posesión de valores sumamente piramidales resultará incompetente en las transacciones con otros, porque está subrayado en exceso una conducta orientada a la tarea y poniendo demasiado esfuerzo en vender sus ideas

Como miembro de un grupo de encuentro termina comprendiendo que si tiene realmente problemas para relacionarse y trabajar con efectividad con otras personas, en especial con otros miembros de la organización, comienza a pasar por un proceso de aprendizaje que hace mejor su competencia personal.

1.4.2. ESTRATEGIAS GENERALES PARA EL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN.

Un elemento que aparece en todos los enfoques sobre los cambios planeados es la utilización y aplicación consciente de conocimientos, como un instrumento o herramienta para modificar pautas e instituciones de la práctica

- *Estrategia Empírico - Racional* La base es que los hombres son seres racionales, y que estos seguirán sus intereses racionales una vez que se les revelen cuales son.

Se acepta que la persona o grupo es racional y esta impulsada por el interés propio, se espera que el cambio propuesto se adoptará, y se generará con el

- *Estrategia Normativo - Reeducativo*, tiene como base suposiciones sobre la motivación humana, normas socioculturales y el compromiso de los individuos con esas normas de apoyo a las pautas de acción y a la práctica

Las normas socioculturales reciben apoyo de los sistemas de actitud y valor de los individuos, perspectivas normativas que son base del compromiso, solo habrá un cambio en una pauta de práctica o acción cuando se logre que la persona participante cambie sus orientaciones normativas respecto a las pautas viejas y se compromete a otra nuevas

- *Estrategia de Poder - Conformidad*, emplea el poder en alguna forma, sea político o de otro tipo, el proceso de influencia que en esto participa es la obediencia de quienes tienen menos poder sobre planes, ordenes y dirección emitidos por quienes tiene más

La modificación de la conducta organizacional no tiene como fin reemplazar el desarrollo organizacional o a cualquier otro de los enfoques de la administración de los recursos humanos, sin embargo, la modificación de la conducta organizacional debe agregar una dimensión importante tanto a las teorías como a las prácticas de la administración de recursos humanos, en la actualidad y en el futuro (Luthans, F , 1991)

1.5. DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

Se refiere a la apertura para reconsiderar procedimientos, conceptos, creencias, costumbres, políticas, sentimientos, reglamentos, lineamientos, entre otros, que

cotidianamente se han seguido, ya que el hecho de darse cuenta de la evolución no implica necesariamente la decisión de reorganizarse

Tanto la investigación psicológica como la experiencia de los agentes de cambio han dado por resultado el reconocimiento de que es imposible un cambio efectivo sin la responsabilidad de la alta gerencia y de todos los elementos involucrados así como la confrontación abierta con las fuerzas de la organización que no aceptan el cambio

Es probable que cualquier cambio que se piense dentro de una organización, se encontrará con cierta resistencia. Muchos miembros de la misma prefieren seguir con los patrones acostumbrados de comportamiento, para ellos la perspectiva de un cambio engendra inseguridad y ansiedad

De manera específica, Davis y Werther en 1981 reconocen tres factores que intervienen en la disposición al cambio

Factor Lógico Está basado en el razonamiento, se debe al tiempo y a los esfuerzos que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo nuevas tareas que es necesario aprender, se trata de los costos reales que soportan los empleados. Aun cuando a la larga, un cambio puede ser favorable, es preciso pagar primero los costos a corto plazo

Factor Psicológico Relacionado con las emociones y sentimientos, se debe al temor a lo desconocido, a la desconfianza de la dirección administrativa o al sentir que la seguridad se ve amenazada. Aun cuando se dude de la existencia de ese factor, hay que reconocer que es real y debe de tomarse en cuenta

Factor Sociológico Basado en los valores y los intereses del grupo, hay coaliciones políticas, valores antagonicos de sindicatos laborales e incluso diferentes valores de la comunidad. Los valores sociales son fuerzas de alcance significativo, por lo cual hay que considerarlos

1.5.1. VENTAJAS DE LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

Mucho se ha hablado de los obstáculos que representan la disposición al cambio, sin embargo también tiene ventajas. Por ejemplo, anima a reexaminar los propósitos del cambio para asegurar que son los adecuados, facilita la identificación de zonas problemáticas específicas en las que la introducción del cambio resulte conflictiva, fomenta la comunicación relacionada con el cambio para agilizar su aceptación,

proporciona una liberación emocional de los sentimientos acumulados y puede animar a las personas a pensar y reflexionar más sobre la necesidad de cambio

En cambios controlados una persistente resistencia al cambio - aún hecha la sensibilización - puede alertar a reevaluar el plan de cambio e incluso una suspensión o reprogramación

Cuando los cambios son inesperados la resistencia al cambio ofrece el beneficio de desarrollar sensibilidad hacia la propia dinámica a fin de incorporarse a ella proactivamente ya que resultaría inútil ir en contra de lo que está fuera de control y/o que es inminente y común en la actualidad

1.6. RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo (Newstrom, 1991)

Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o autoestima. La percepción de la amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria

Los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio recurriendo a acciones como quejas, resistencia pasiva, ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo

A pesar de lo anteriormente dicho, esa inclinación de resistencia al cambio la contraresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan al cambio. De esta forma, el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar lo posible la resistencia

Existen tres tipos de resistencia, todas ellas se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. A continuación se mencionará cada una

- o Lógica - Se da con base al pensamiento racional y científico. Este tipo de resistencia surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio

- o **Psicológica** - Se representa de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes. Las personas pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo, o sentir amenazada su seguridad
- o **Sociológica** - Con base a los intereses del grupo

1.6.1. BENEFICIOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia no resulta ser del todo mala, también puede acarrear algunos beneficios. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Constituye un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta forma los empleados fungen a veces como supervisores que vigilan que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente
- A través de la resistencia se pueden localizar áreas específicas en las que el cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios
- La resistencia al cambio proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y también
- puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo entiendan mejor

1.6.2. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio tiene diferentes componentes, como lo han reconocido y mencionado Werther y Davis, (1991), así como Mello (1992), algunos de ellos se identifican a continuación:

- Tiempo necesario para adaptarse al cambio
- Esfuerzo adicional para volver a aprender
- Posiciones desfavorables posibles (degradación de capacidades).
- Costo del cambio
- Dependencia (esperanza que alguien actúe ante el cambio para imitarlo).

- Recelo a perder las cosas buenas actuales
- Temor a lo desconocido
- Baja tolerancia al cambio
- Desagrado hacia el promotor del cambio
- Desconfianza
- Inseguridad personal
- Percepción selectiva es decir "captar" solo lo que conviene.
- Valores colectivos opuestos
- Inercia de grupo
- Intereses creados
- Deseo de conservar amistades

Este tipo de planteamiento muestra también que el ser humano responde bajo un enfoque sistemático en el que diferentes circunstancias, como se han venido explicando, intervienen en el tipo de respuestas ante el cambio

1.6.3. CONDICIONES PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Dado que el cambio forma parte cotidiana de la dinámica actual, además de estar permanentemente sensible a él puede resultar conveniente en lo posible considerar lo siguiente

- Proporcionar información de hechos, necesidades, objetivos y probable efectos del cambio
- Hacer énfasis a los involucrados en el diagnóstico, la planeación, instalación y seguimiento del proceso de cambio
- Persuadir del cambio, más que imponer
- El cambio tiende a ser aceptado cuando se aplica de manera impersonal y no es dictado por órdenes individuales
- El cambio puede ser fácil de asimilar si forma parte de una serie de modificaciones que han sido positivas
- El proceso de cambio es fácilmente integrado cuando se introduce previa asimilación de modificaciones anteriores y no cuando trata de ser incorporado durante la confusión de otros cambios.

De cualquier forma, el elemento importante para aminorar la resistencia al cambio lo constituye la participación de los empleados pues según Soria, M. (1990), la comunicación entre estos y la dirección les da el convencimiento de que ellos mismos están llevando a cabo el cambio

Como se ha visto, las personas se resisten al cambio, en este aspecto el físico nuclear Edward Teller (1985, p. 42) opina que "en todas las exploraciones científicas, la materia más inerte que ha descubierto ha sido la mente humana, con una excepción: un grupo de mentes humanas"

El cambio es inevitable, a veces es el resultado de una acción planeada, otras, de una reacción, y otras más, de ninguna acción. El cambio puede mejorar las cosas o empeorarlas

No importa como se presente, ocurre casi en forma continua y virtualmente en todas las organizaciones (Bartlett, 1980)

La evolución actual en todos los aspectos de la vida ha fomentado una problemática característica en el ser humano con relación al ambiente en el que se desarrolla, ya que debe adaptarse constantemente tanto en forma física como en forma mental al permanente cambio al que está sometido. Hablando específicamente del trabajo, el hombre está obligado a modificar sus actividades, sus conocimientos, la tecnología y en general todas aquellas variables que estén a su alcance para facilitar su equilibrio constante respecto al ambiente estructural: técnico, social, económico y aun en la organización en la que se desarrolla

El sistema organizacional, también considerado como organismo social, presenta periodos de su existencia en el que sufre alteraciones en su funcionamiento cotidiano. Estas transformaciones denotan síntomas que alertan para que se efectúen diversos tipos de intervenciones que permitan la sobrevivencia de la empresa

CAPITULO 2

CULTURA DE CAMBIO

2.1 ANTECEDENTES DE CULTURA

El momento que viven las organizaciones muestra una modificación del tipo de cultura, lo que exige un conocimiento de lo que en si misma es la cultura organizacional.

El término de CULTURA empezó a considerarse muy útil en el análisis de las organizaciones a mediados de la década de los 80', porque una organización industrial se puede ver desde el enfoque sistémico, que es una subcultura dentro de la cultura.

Existen 4 obras claves en las cuales surge el concepto de cultura

- 1 Teoría Z de Ouchi en 1982
- 2 El secreto de la técnica empresarial japonesa de Athos y Pascale en 1984
- 3 En búsqueda de la excelencia de Peters y Waterman en 1984
- 4 Culturas corporativas de Deal y Kennedy en 1985

OUCHI (1982) - Consideraba que el término cultura en la organización provocaba llamar la atención sobre los aspectos simbólicos, éstos son los elementos no tangibles de la organización, pero influyen en su dinámica y efectividad.

PASCALE Y ATHOS (1984) Concluyeron que la empresa tiene la obligación de cultivar un contexto para su satisfacción humana. Descubrieron el arte de la dirección japonesa, debido a la fuerte influencia que habían marcado en las economías americanas y europeas. La realidad de la dirección, es que está determinada social y culturalmente, en otras palabras, está basada en condiciones históricas y geográficas. Por otra parte, también concluyeron que las empresas, donde quiera que se asentasen, tienen que dar significado a sus acciones dentro y fuera de la organización reconociendo sus necesidades de desarrollo y mantenimiento.

De acuerdo a su concepción, la cultura corporativa tiene que crear un contexto que llene de satisfacción humana dentro del cual se pueda dar la producción y el consumo de los productos y servicios de calidad, necesarios y que merezcan la pena.

PETERS Y WATERMAN (1984) Ellos descubrieron que la atención y los valores compartidos eran la clave del éxito. A su vez, esos valores compartidos nacen de una cultura de empresa sólida. Es por eso que consideraban a la cultura no sólo como una connotación, sino como un concepto más expresivo, el cual era el funcionamiento organizativo.

Su concepción de cultura, queda representada de la manera que sigue:

- Historias, leyendas y cuentos de hadas de impacto inmediato
- Productos tangibles, declaraciones de misión y de servicio
- Héroes del negocio y una red cultural de personajes
- Dirección errante y una inclinación por la acción

DEAL y KENNEDY (1992) - Ellos hablan acerca de la cultura corporativa, la cual tiene que llenar la satisfacción humana tanto en espacio como en tiempo, además de que se pueda dar la producción y el consumo de los productos y servicios de calidad necesarios. Esta cultura se representa de la siguiente manera:

- a) la historia y la evolución de la compañía y sus personas
- b) los contextos social, económico y cultural en que se desarrolla.
- c) la importancia, calidad y significado de sus productos y servicios
- d) el diseño y calidad de vida de su ambiente de trabajo

También hay otro factor que determinó la incorporación del estudio de la cultura en las organizaciones, el cual fue el milagro económico japonés y las características peculiares de la empresa.

Desde el punto de vista antropológico existen diversas definiciones de cultura. No obstante, contienen los mismos elementos a saber:

- a) Distintiva: Todos los grupos sociales tienen características diferentes a otros.
- b) Patrones de conducta: Es la expresión de valores, leyes, prácticas y costumbres, los cuales condicionan el comportamiento.
- c) Dinámica: Se considera a la cultura como un sistema dinámico.

2.2.DEFINICION DE CULTURA

"La cultura es un cuerpo de creencias y costumbres, formas sociales y tratados materiales que constituyen un diferenciado complejo de tradición de un grupo racial, religioso o social" (Lessen R . 1992, p 57)

Segun Fresco (1991) una cultura es un patron integrado por comportamiento humano que incluye el pensamiento los actos, el habla así como los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a las generaciones siguientes

Más específicamente, cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a los valores, las creencias y principios fundamentales que forman las bases del sistema gerencial de una organización, como al igual los procedimientos y conductas gerenciales que sirven para reforzar los principios (Margules N . 1992)

Para Shein (1991), algunos de los aspectos que se encuentran dentro del concepto de cultura organizacional son

- a) Estabilidad - Esto es, que en las sociedades los fenómenos persisten durante algún tiempo aún en momentos de presión de cambios
- b) Compartir - Significa que los miembros que acaban de ingresar al grupo aprendan rápidamente las ideas y puntos de vista
- c) Patronos - Son formados por los miembros del grupo para guiar a los nuevas personas que se integren
- d) Aspectos de la vida del grupo - Es importante no desarrollar modelos simplistas que sólo vean algunas dimensiones
- e) Dinámica - Debe existir una dinámica entre los procesos de socialización y de renovación basadas en el origen de los grupos

La teoría organizacional presenta a la cultura como una característica indefinida e imperecedera de toda la sociedad, como uno de los factores de contingencia que ejercen influencia sobre el funcionamiento organizacional

Existe una distinción entre los teóricos que consideran a la cultura como parte integrante del sistema estructural y otros que la ven como un sistema independiente de formación de ideas, que integran al dominio cultural y el dominio social. Si en un sistema

cultural debe haber armonía y coherencia, es porque se engloba en lo social y viceversa.

2.2.1 SISTEMAS SOCIOCULTURALES

Abravanel A (1992) menciona que este sistema se caracteriza porque los antropólogos consideraban a la cultura como sociocultural, la cual puede dividirse en cuatro escuelas de pensamiento

- 1 Funcionalista - Presenta a la cultura como un mecanismo utilitario que ayuda al individuo a entrar y enfrentar los problemas que se presenten en el momento de buscar la satisfacción personal
- 2 Funcionalista-Estructuralista - De acuerdo a este enfoque, la cultura funge como un mecanismo adaptativo, que permite al individuo formar parte de una comunidad en un lugar preciso. La cultura implica una estructura social para mantener un orden social estable, además de los mecanismos de adaptación, a través de los cuales se logra el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico
- 3 Ecológico-Adaptacionista - Conceben a la cultura como un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por medio social, los cuales pueden integrar comunidades
- 4 Histórico-Difusionista - Consideraban a la cultura como unas configuraciones o formas temporales interactivas superorganicas

2.2.2. CULTURA COMO SISTEMA DE IDEAS

La cultura como un sistema de ideas incluye diferentes conceptos, mismos que tienen un principio en común el dominio cultural. Son tres las escuelas de pensamiento que proponen que la cultura se puede situar en el espíritu de portadores de la cultura (IBIDEM, Pág 32)

- 1 Cognoscitivista - Propone que la cultura sea un sistema de conocimiento, estándares para juzgar, percibir, creer y evaluar. La cultura en una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer y saber acerca de como se puede comportar en la sociedad

2. *Estructuralista* - Según este enfoque, la cultura se compone de un sistema de símbolos colectivos que son acumulativos del espíritu, los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales. Todas las culturas se consideran construcciones en la mente humana, además de que tienen características comunes aun cuando se manifiestan bajo formas distintas
3. *De equivalencia* - Menciona que la cultura consiste en un conjunto de procesos cognoscitivos, los cuales crean una predicción del comportamiento entre los individuos y su medio social, lo que hace que la cultura haga posible la organización de pensamiento y motivaciones

2.3 COMPONENTES DE LA CULTURA

Las partes más importantes de la cultura son los valores, las creencias y la filosofía de una organización

Sánchez (1989) define a los valores como ideas que se comparten y se aceptan, los cuales influyen en el comportamiento de los individuos, es por eso que se refieren a lo emocional y son transmitidos por medio de cuentos, mitos, etc

En cuanto a las creencias, las explica como las ideas verdaderas por medio de los miembros de un grupo cultural

A) VALORES

Se refieren a las situaciones y emociones de la empresa para obtener el éxito en la organización, lo cual influye en aspectos tales como las relaciones con los clientes, la calidad de trabajo y un alto nivel de productividad. Toda organización se enfoca hacia los valores ya sea en los objetivos del medio cultural o adoptados por los miembros y dirigentes de la misma empresa

Actualmente existe una clarificación de valores. Es un movimiento iniciado por los educadores con preocupaciones y finalidades educativas, que ha sido manejada en el campo de las escuelas, pero antes es necesario hacerla pasar de la educación a la administración, es decir, pasar de lo teórico a lo práctico, porque abarca desde los valores humanos de cada individuo, los de un país, igual que los de una sociedad.

En cuanto al concepto de administración implica objetivos, además de ser la coordinación armónica de materiales, trabajo humano y capital para el logro de determinados objetivos

Se refieren a las situaciones y emociones de la empresa para obtener el éxito en la organización, lo cual influye en aspectos tales como las relaciones con los clientes, la calidad de trabajo y un alto nivel de productividad. Toda organización se enfoca hacia los valores ya sea en los objetivos del medio cultural o adoptados por los miembros y dirigentes de la misma empresa

Según Rodríguez (1996), las organizaciones económicas que se dicen orientadas al lucro, son un tejido de valores humanos. Entre los que se pueden mencionar son:

- a) comunicación
- b) Servicio
- c) confianza
- d) progreso
- e) cultura
- f) seguridad, etc

La síntesis de los valores básicos y esenciales de una institución o empresa es lo que se conoce como *misión*. La empresa es una persona moral que necesita clarificar sus valores a fin de funcionar óptimamente

Las empresas tienen necesidades que se hacen a través del tiempo más grandes, buscando por tanto, valores cada vez más altos, amplios y ambiciosos

Los valores deben de tener 3 características para que puedan influir en la conducta de los individuos

- Ser significativos
- Durables
- Realizables

También deben reflejar aspectos importantes de una organización, tales como:

1. Compañía como una entidad - Su prioridad es la organización como algo familiar.
2. Mercados externos de la compañía - Lo importante es el valor de los productos y sus servicios
3. Operaciones internas - Lo fundamental es el rendimiento, y los costos
4. Empleados de la compañía - Se interesan en su personal y sus necesidades.

5. Relaciones de la compañía con la sociedad - Situaciones de salud
6. Relaciones de la compañía con la cultura - Con la comunidad a la que pertenecen
Deben tener 3 funciones principales para mantener la fuerza en la organización
Para mantener el sistema de valores se requiere del proceso de reclutamiento y selección, socialización organizacional y ritos

B) CREENCIAS

Éstas engloban la formación de ideas de las cosas importantes para la organización, lo cual implica el aspecto racional, además de que abarcan desde el significado del trabajo hasta como se deben hacer las cosas dentro de una organización

C) FILOSOFIA

Es un elemento importante dentro de la cultura organizacional, para algunos la filosofía de la empresa es parte de la cultura y para otros es la cultura dentro de la misma empresa

Los aspectos que deben incluir son objetivo de la organización, procedimiento de operación y la relación de la empresa con su medio

Como se menciona anteriormente, el esquema de Deal y Kennedy (1985), está relacionado con los componentes principales de la cultura organizacional. Los valores de una empresa deben proporcionar modelos tangibles de los roles que desempeñan los empleados

2.3.1. LOS VALORES DE LA SOCIEDAD MEXICANA.

Los valores son hechos humanos que se distinguen en diferentes épocas y culturas. Los individuos, instituciones, etc. adoptan los valores subjetivos, estos son los que conocemos como los ideales. Por otro lado, para hacer el perfil de un pueblo hay que tomar en cuenta los valores, pero también los antivalores.

Si los valores de una persona son muy complejos, los de una nación aún lo son más, pero ahora hablaremos de México, quien a pesar de ser un país con una gran riqueza cultural, aparece como subdesarrollado, marginado, con extrema pobreza, además de una explotación del hombre por el hombre mismo.

Por lo anterior, "el mexicano siente que no vale, es inferior, pero al mismo tiempo disfraza todo lo que siente piensa" (Díaz Guerrero, 1987, p.35)

Dentro de las características típicas del mexicano en la sociedad se pueden citar (IBIDEM, p. 40)

- 1 Sentido de Libertad - El mexicano anhela la libertad, pero lo confunde con el libertinaje y es por eso que cae en el individualismo e indisciplina
2. Sentido de Dignidad - El mexicano es celoso, el que no se raja, no se doblega, se hace cargo de los gastos de los amigos, al igual que le es leal, pero esto puede caer en el machismo, fanfarronería, etc.
- 3 Sentido de la cohesión familiar - Para el mexicano es muy importante las relaciones familiares porque le ayuda a afrontar las frustraciones de la vida, pero al mismo tiempo le crea una dependencia y le cuesta trabajo adaptarse al medio laboral
- 4 Patriotismo - Tiene mucho respeto a la patria y daría todo por el país
- 5 Resistencia - El mexicano es aguantador por nacimiento, pero no pocas veces se convierte en cinismo
- 6 Religiosidad El mexicano considera sagrada la religión, pero se degenera en fatalismo y fanatismo

En las empresas mexicanas se adoptan todos los valores positivos: servicio, justicia, honradez, solidaridad, excelencia, responsabilidad, etc.

Entre los valores y antivalores de la empresa mexicana se encuentran

- a) baja autoestima - se traduce en las bajas aspiraciones, escasa iniciativa, motivaciones más hacia satisfacer lo económico que hacia el trabajo productivo y creativo
- b) desde otro punto de vista la auto-evaluación origina el paternalismo de los dirigentes
- c) anhelo enfermizo de libertad - la cual se manifiesta como indisciplina, necesidad compulsiva de relajo, la manía de inventar puentes para no asistir a trabajar
- d) reacción a la conciencia de ser manipulado es reflejar la hostilidad a las figuras de la autoridad en forma de poca productividad

Es por eso que hay que responder a las carencias que tiene la empresa, lo cual consiste en subir el autoestima de todo el personal sin excepción de nadie, reforzar la colaboración, ya sea en equipo o individualmente, desarrollar la necesidad de logro, dar paso a la creatividad y lanzar proyectos a largo plazo

2.4 ANTECEDENTES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura organizacional se ha transformado debido al desarrollo de las empresas que han puesto atención en el aspecto cultural, el cual implica hablar de filosofía, valores y creencias. Existen antecedentes de gran importancia con respecto a la cultura organizacional.

En 1930 Fayol buscaba dar un sentido científico en la administración y habla del espíritu de la corporación como un componente vital de una organización.

Selznick en 1948 habló de una organización apropiada que debe cumplir ciertos criterios, pero al mismo tiempo ha definido un enfoque empresarial científico y conductista en su orientación, que anticipa el enfoque de una cultura corporativa.

Tales criterios son

1. Seguridad
2. Estabilidad con relación a la comunicación y a la autoridad
3. Estabilidad en las relaciones de grupos informales
4. Continuidad de las políticas de la empresa
5. Homogeneidad en perspectivas con respecto al significado y el papel de la organización

En 1986 Bennis propuso que la salud organizacional implicaba una necesidad de adaptación por parte de la empresa, tiene que preparar a dicha organización para los cambios que se efectuarán, además de los relacionados con las actitudes. El cambio está vinculando con actitudes, lo que ahora se le conoce como el cambio cultural.

El desarrollo organizacional surge en los 60's, como una alternativa de cambio planeado para las organizaciones, pero con el fin de obtener resultados favorables, los cuales se tienen que reflejar en todas sus áreas, además de proporcionar satisfacción a sus integrantes.

Los aspectos básicos de la cultura organizacional para cambiar son los valores, las creencias y las actitudes.

Es importante señalar que toda organización a fin de obtener el máximo de eficiencia debe contar con una cultura fuerte que se caracteriza porque los valores centrales de la empresa se acepten y sean compartidos ampliamente.

Una característica propia de una cultura fuerte es la influencia que ejerce en el comportamiento de sus individuos

Al respecto Fresco I (1991) señala que cuanto mas fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de reglas formales para predecir el comportamiento del personal. Estas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura de la empresa

2.5 MANIFESTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Hay dos conceptos básicos para poder explicar la manifestación de la cultura:

1) Simbolos

2) Mitos y Rituales

SIMBOLOS

Los simbolos son frases de conversación, objetos o emblemas. También expresan sentimientos y sirven de vehiculo para el cambio (Lessen R. Op Cit Pag 2)

Se realiza la importancia de dichos simbolos en la cultura diciendo que la conducta en cualquier tipo de escenario social es simbólica y tradicional

Según Ouchi (1982), lo mas importante no es sólo el aspecto material, lo cual se puede observar con claridad, si no algo que sea factible detectar desde la primera vez que se observe y que pueda manifestarse por medio de simbolos. es por eso que se dice que la cultura consta de simbolos y mitos a través de los cuales se comunican al personal todos los valores y creencias de la empresa

RITUAL Y MITO

Los mitos y rituales son la imagen y canal del espiritu, ofrecen el retrato de la forma de calidad del espiritu, la intención no es que las organizaciones se hagan más espintuales, sino más bien poder reconocer que las organizaciones en esencia son espintu (IBIDEM, p 36)

Todos los mitos reflejan valores sociales de gran importancia, pero ayudan a salvar valores y logran mantener el control organizacional

Los mitos tienen sus rituales, que son acciones que simbólicamente confirman el contenido. Ejemplos de ellos son las ceremonias organizadas y los discursos públicos.

En lo que se refiere a los rituales, estos representan la operacionalización de los valores, por que si no fuera por las ceremonias no tendrían impacto en la organización

Deal y Kennedy (1985) consideraban que existen diferentes rituales

- 1) De trabajo - propios de un puesto o grupo
- 2) Administrativos - Son los procedimientos de la vida cotidiana
- 3) De reconocimiento - Se da un suceso importante dentro de la empresa o también que algún miembro destaque en algún aspecto
- 4) Gerenciales - El gerente general establece formas específicas de como hacer las juntas

Los símbolos, mitos y rituales serán punto clave a considerar para la planeación del cambio de cultura de la organización, ya que su representación repercute directamente en el comportamiento claro del personal de una organización

2.6 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Valadez B. (1994) la cultura influye en todo aspecto de la organización y se relaciona con 7 factores, los cuales se explican brevemente a continuación.

ADAPTABILIDAD

Para Shein (1991) este término se refiere a la capacidad que tiene la organización de responder a cualquier demanda de cambio externo e integración interna como una consecuencia del cambio

Esta capacidad puede estar sustentada en la existencia de supuestos básicos, los cuales determinan los principios para resolver las situaciones

EFFECTIVIDAD

Se refiere a la capacidad de una organización para lograr buenos resultados de calidad, la cultura provee la línea que proporciona principios para el comportamiento de los individuos y estándares de calidad. Por tanto, Ouchi (1982) dice que la cultura es un elemento poderoso para vincular las actividades de los empleados por medio de metas.

PREDICIBILIDAD

Es un factor que se refiere a un hecho de que tanto la cultura guía y unifica criterios de acción, y permite predecir el comportamiento de los miembros de una organización

IDENTIFICACION PERSONAL Y ORGANIZACION

Se refiere a la coincidencia que existe entre la manera particular de ser de cada persona, señalando a que valores se refieren y los que maneja la organización

Whyte (1969) considera que los símbolos son parte de la cultura organizacional que mientras expresan sentimientos, poseen identidad personal

UNIFICACION DE CRITERIOS

La cultura organizacional representa los principios básicos de toda empresa y favorece la unificación de criterios, aspecto indispensable para la toma de decisiones y solución de problemas

La filosofía corporativa estipula metas y prácticas que los empleados en comunidad establecen

ORIENTACION DE LA CONDUCTA Y BUSQUEDA DE SIGNIFICADOS

La cultura organizada debe orientar las acciones cotidianas de como maneje los valores y creencias que se lleven a cabo por medio de rituales, a través de ellos pueden saber que acciones son aceptadas y cuales no

SATISFACCION EN LA BUSQUEDA

Según Andrade (1989), la cultura

- Puede satisfacer la necesidad de búsqueda de algunos significados

- Afecta a todo nivel de la organización

- Orienta la conducta de los individuos

2.7 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Deal y Kennedy, (*Op Cit* p. 85) hablan en su publicación sobre culturas corporativas, que deben realizar un análisis cualitativo de las organizaciones utilizando técnicas de consultoría, empezando por la observación directa, revisión de documentos y la interacción con el personal de la organización. Dichos análisis en un primer

acercamiento a la organización nos pueden aportar elementos valiosos para ubicar la organización frente a la que se encuentra uno

Enseguida se mencionan los pasos que comprende el análisis cualitativo

- 1 Escenario físico Observación de instalaciones, (edificios, oficinas), en donde las diferencias que se observan de departamento a departamento ya indican algo de la cultura en cuanto a cuales son las prioridades de esa organización
" Las discrepancias por la forma en que se disponen los sitios de trabajo para diferentes clases de empleados es señal segura de una cultura débil o fragmentada"
(IBIDEM . p 11)
2. Lo que la compañía dice de si misma A través de informes, boletines memorandums, circulares y toda comunicación escrita que genere Las empresas de cultura vigorosa,
3. en la medida en que el sistema de valores es importante, al igual que sus empleados, los exalta constantemente hacia afuera de la organización
- 4 Congruencia entre lo dicho y hecho Es importante observar si lo que la compañía habla de si misma hacia el exterior es congruente a lo que se ve en la empresa, en cuanto al trato al personal, e importancia de los valores y su operacionalización
- 5 Trato a los visitantes Observar como se les recibe, si el trato es igualitario a diferentes visitantes, si existen rituales que cubrir
- 6 Percepcion de los empleados de la empresa A través de entrevistas con el personal se conoce la impresión que tienen de la empresa, con preguntas acerca de La historia de la empresa, porque tiene éxito la compañía, quiénes trabajan en la organización, como se asciende, que clase de lugar es para trabajar, cómo es un día ordinario Por medio de ello se puede saber acerca de sus valores, rituales, normas, etc
- 7 Observar hacia donde esta onentada la cultura Si la empresa esta dirigida hacia adentro o si su prioridad es la imagen que tenga al exterior, lo anterior tendrá mucho que ver con el interés que tengan en el recurso humano
- 8 Ascensos Observar y preguntar, quiénes son los que progresan en la empresa y qué es lo que deben hacer para progresar, cuáles son los factores clave para el progreso (habilidades, inteligencia, antigüedad o lealtad al jefe)
- 9 Antigüedad: Tiempo promedio en los puestos y tiempo en que se tarda en ascender el personal

- 10 Contenido de lo que se escribe y discute. Al revisar el contenido de los memoranda o circulares y escuchar lo que se dice en las juntas se puede decidir lo que es importante en las organizaciones (valores)
- 11 Historias y anécdotas. Es de los factores más importantes por analizar, ya que encierran en sí mismas los valores y evolución de la empresa y la percepción que tienen los miembros de la organización

Para estos autores, con base en su experiencia, cualquier comportamiento verbal o no verbal, así como cualquier escrito, símbolo, rito, etc. es elemento importante para integrar un diagnóstico de la cultura, de ahí que no sea un modelo limitativo sino que al contrario deja abierta la posibilidad de incorporar cualquier elemento extra que de información, así como de aplicar cualquier técnica que permita obtener información.

2.8 EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL

El proceso de cambio cultural en las organizaciones, requiere de ciertas condiciones, sin las cuales nadie llega a manifestar la necesidad del cambio. Son cinco los puntos que son necesarios para poder iniciar un cambio:

- 1) Motivación
- 2) Participación de personas clave
- 3) Formación de red
- 4) Pequeñas experiencias de éxito
- 5) Marco conceptual científico

Westhey (1990) habla de tres vertientes clave para el cambio cultural:

- 1) *Innovación organizacional*. Que implica aspectos de estructura y normatividad que deben ser modificados antes o a la par del cambio cultural
- 2) *Cultura*. Punto medular, que implica el entrenamiento específico de los líderes para poder transmitirla a sus colaboradores
- 3) *Transformación personal*. Partiendo de la idea de que cultura y personalidad se encuentran muy ligadas, el cambio cultural, debe llevar apareado un cambio personal en lo que se refiere sobre todo a las actitudes. Se debe planear el cambio en función a las tres vertientes

La condición inicial del cambio cultural es el interés, el compromiso e instrumento del líder de la organización en el cambio

La motivación es un requisito indispensable para el cambio, pero también es el involucramiento del líder de la organización y posteriormente de todos los miembros de la misma.

2.9. MODELOS DE CAMBIO CULTURAL

Cada organización es diferente, y por lo tanto, cada proceso de cambio debe serlo también; los modelos o aproximaciones que se revisan son sólo una base de donde partir para la adopción de propio modelo, ya sea modificando alguno de los presentados o integrando de diversas aproximaciones el propio modelo

Cabe señalar que el modelo que se decida utilizar o adaptar, requiere de la aplicación de una estrategia diferente de cambio, de acuerdo con el tipo de cultura, el tiempo en el que se pretende hacer el cambio, y la profundidad que se desee alcanzar con el mismo. A continuación se hace una breve descripción de algunos de los modelos más significativos de cambio cultural

MODELO Z

Es un modelo propuesto por Ouchi (1982), es uno de los primeros modelos de cambio, el cual consta de 13 partes

1. Lectura de la Teoría Z complementando con sesiones de discusión
2. Análisis de la filosofía de la empresa, valores y comportamiento. Es importante que lo que se diga tenga relación con lo que se hace
3. Definición de la filosofía administrativa
4. Práctica de la filosofía
5. Habilidades para las relaciones humanas.
6. Evaluación de los resultados del sistema
7. Sindicato
8. Estabilización del empleo.
9. Toma de decisiones
10. Ampliación de horizontes profesionales.
11. Compromiso.

12. Poner en práctica la participación

13. Relaciones "bolistas"

Este modelo busca el involucramiento de los líderes, y de todos los miembros de la organización

MODELO DE CAMBIO CULTURAL

Esta constituido por cinco fases para promover el cambio cultural

1. Mentalización Es la visualización, la preparación del cambio, para ello se requiere de
 - Sentir la necesidad del cambio
 - Compromiso de los líderes al cambio
 - Detección de personas que puedan apoyar el cambio (líderes formales e informales).
2. Actuación del cambio cultural La filosofía y los valores deben reflejarse en los siguientes aspectos
 - En los eventos
 - En la vida cotidiana
 - En el reforzamiento, imitación social e instrucción directa
 - En el comportamiento de líderes acorde a lo que se dice, si no se pierde credibilidad
3. Cambio de normas Es la parte formal del cambio y relativamente fácil de cambiar
4. Cambio cultural mediante ritos Es la parte que permite actuar los valores y que puede reforzar más el cambio. Comprende ritos de aprobación, de realce, de renovación y de reducción de conflictos. A pesar de su utilidad, existen ciertos riesgos a considerar
 - Los ritos no son utilizados normalmente para el cambio
 - Existen ritos muy arraigados que pueden interferir
 - Reflejan en ocasiones sólo la ideología de los directivos
 - La subcultura tiene sus propios ritos
5. Actuación sobre el lenguaje, signos, símbolos, imágenes, metáforas y espacios físicos Es incidir sobre los factores que les darán congruencia al cambio, las imágenes e instalaciones

Se hace énfasis a la importancia del cambio en los valores, y considera el aspecto de los rituales

MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (KRAS, 1990)

Propone un modelo de cambio aplicado a la empresa mexicana. Comprende nueve fases referentes al cambio organizacional, pero pensando también en un cambio cultural.

1. Auto análisis. Es de las más difíciles, ya que toca puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes. Es una toma de conciencia o especie de inventario sobre en qué punto se encuentra la administración de la empresa en la actualidad.
2. Establecimiento de objetivos totales. Se fijan objetivos específicos y tiempo requiriendo.
3. Desarrollo del equipo administrativo. Es la selección de personas competentes y comprometidos con el cambio y que sean susceptibles de desarrollar.
4. Establecimiento de una filosofía empresarial operacional. Se instituyen tanto los valores como la filosofía de la empresa.
5. Planeación estratégica para metas y objetivos específicos. Incluye
 - Compromiso con los objetivos
 - Cumplimiento en fechas
 - Flexibilidad y planes alternativos de contingencia
 - Planes por escrito y acciones concretas
 - Selección, desarrollo y capacitación de mandos medios
 - Facilitadores de los procesos a nivel administrativo y de trabajadores
6. Desarrollo de equipos. Este paso es responsabilidad del gerente de cada área.
7. Control y seguimiento. En una primera etapa se tiene que invertir mucho tiempo en estos aspectos para encontrar la mejor manera de obtener los resultados deseados.

En una segunda etapa se vuelve algo cotidiano y lo ideal es llegar al autocontrol. Los círculos de calidad se consideran una buena alternativa para el control, ya que los problemas se resuelven desde la raíz y en las etapas iniciales del proceso.
8. Resultados. Se busca obtener resultados cualitativos, llevándose a cabo una evaluación del gerente como administrador y desarrollador del personal y una evaluación rutinaria (del gerente por sus subordinados, por sus iguales, así como una auto-evaluación).
9. Comunicación. El director general debe informar a todos los niveles sobre desarrollos relevantes de su área y de la empresa, lo que resulta un motivador importante para

todos, que puede reeditar en productividad y satisfacción. Esto se operacionaliza mediante la implementación de juntas periódicas con miembros de diversas jerarquías.

Por su parte, el gerente ha de establecer un proceso permanente de comunicación con subordinados tanto ascendente como descendente, teniendo contacto por escrito y personal a través de reuniones cortas diarias y boletines.

MODELO DEL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL (ANDRADE, 1992)

El cambio cultural es la diferencia entre la cultura ideal y la que se impone en la organización. Contiene seis fases, las cuales son:

- 1 Definir cultura ideal
- 2 Diagnóstico
- 3 Identificar diferencias
- 4 Reducir diferencias
- 5 Plan de acción
- 6 Repetir el proceso

El cambio se centra en los valores, es vital la visión que tenga el líder para su promoción, pero la responsabilidad se comparte entre los miembros de la organización.

Se hace énfasis en que para determinar la estrategia, es necesario identificar el tipo de cambio que se desea o que se está presentando para tomar la decisión de cuál es la estrategia más apropiada.

De acuerdo con los modelos revisados, se pueden concluir diversos aspectos que no pueden ser pasados por alto en el momento de planeación de cambio de la cultura organizacional:

- La base para el cambio cultural es el cambio en las personas.
- Otro punto clave para el cambio cultural es el cambio de valores, mismo que se dará por medio del cambio de actitudes.
- Para que sea efectivo el cambio debe involucrar a todo el personal y ser encabezado por los líderes de la organización.
- El desarrollo de redes y equipos de trabajo son la plataforma para la transmisión y desarrollo del cambio a través de la introducción de nuevos valores.

CAPITULO III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1. NATURALEZA .

El ritmo tan acelerado de los cambios que se dan constantemente en la sociedad, afectan por demás, a las organizaciones, mismas que han de modificar cuestiones relevantes en lo que respecta a la ciencia y la tecnología, pero sobre todo se enfrentan con cambios conductuales por parte de sus integrantes

Así la administración se ve cada vez más en la necesidad de renovar sus pautas de acción; hoy en día se pasa de una autoridad delegada a otra en la que se toman en cuenta las aptitudes de los miembros de la organización. Además, ya no funciona el antiguo sistema basado en el uso de amenazas, es indispensable tener un ambiente de colaboración. Los sistemas Taylorianos en que se tenía una visión mecanicista del hombre, simplemente han quedado atrás.

Aun cuando los cambios en la actualidad se caracterizan por ser vertiginosos, las organizaciones deben de estar preparadas para ello, pues se responde de manera más efectiva que si se hace ante un caso de emergencia. De esta forma, la moderna administración emplea con más frecuencia el desarrollo organizacional, el cual constituye un enfoque interdisciplinario que se apoya en ciencias tales como la Sociología, la Psicología y la Economía. Se basa especialmente en las llamadas ciencias de la conducta, teniendo como objetivo primordial el facilitar el proceso de cambios proyectados o formulados de acuerdo a planes. Es entonces, que el proceso de cambio se contempla dentro del desarrollo organizacional, y se busca que las personas lo vean como algo natural y no como un suceso especial.

3.2. DEFINICIONES

Para Bekhard (1973) el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento

Por su parte, Bennis, W. (1973) dice que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en forma tal que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo acelerado del cambio mismo

En 1978, De Faria Mello define al desarrollo organizacional como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados

Ferrer (1988) formula la siguiente definición " desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona "

En conclusión, desarrollo organizacional es un proceso dinámico y a largo plazo que influye en el sistema de creencias, valores y actitudes de las personas que laboran en la organización, por medio de cambios planeados que son administrados desde la alta gerencia a fin de lograr la adaptación y mayor eficiencia de la misma en el medio ambiente interno y externo

3.3. OBJETIVOS

Existen ciertos objetivos que pueden considerarse como los más comunes en la implantación del desarrollo organizacional.

Bekhard (1973) y Ferrer, L. (1988) mencionan que entre los más frecuentes se encuentran:

- 1) Desarrollar un sistema viable y capaz de auto-renovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas "la función debe determinar la forma", y no las tareas encajar en las estructuras existentes
- 2) Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales tales como proyectos, comisiones etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento
- 3) Avanzar hacia la colaboración y la competencia (regulada) entre las unidades independientes
- 4) Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente
- 5) Lograr el punto en el que se tomen las decisiones sobre la base de las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales
- 6) Acrecentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
- 7) Crear un ambiente en el cual la autoridad asignada disminuya y a su vez aumente la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad
- 8) Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales
- 9) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización
- 10) Elevar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- 11) Encontrar soluciones creativas ante problemas frecuentes

3.4. VALORES .

Existen ciertos principios básicos acerca del ser humano y de su trabajo en el contexto de una organización. Para Margules (1974) dichos principios son

- Dar oportunidad de que las personas funcionen como seres humanos y no como máquinas
- Apoyar a cada miembro de la organización para que pueda desarrollarse plenamente
- Esforzarse por aumentar la eficiencia de la organización en función de todas sus metas.

- Procurar crear un ambiente estimulante para los miembros de la organización, de tal manera que su trabajo resulte atractivo y con retos
- Brindar libertad a los miembros de la organización de influir en la manera de desempeñar su trabajo en la misma así como en el medio ambiente
- Tratar a cada ser humano como una persona independiente, que tiene un conjunto de necesidades las cuales resultan importantes en todos los ámbitos de su vida

3.5. EL AGENTE DE CAMBIO DENTRO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Según Shein E (1985), el agente de cambio es la persona encargada de ayudar a la organización a detectar los problemas que el gerente o la organización en general estén viviendo, con miras a que se tome conciencia de los conflictos, se produzcan respuestas de adaptación efectivas, se vea la realidad en toda su magnitud y se integren sus esfuerzos para garantizar efectividad

Una definición más es la que formula Sánchez B en (1981), quien considera al agente de cambio como aquel profesional que ayuda a las organizaciones en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social planifique metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retro-información de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en tal proceso de mejoramiento deliberado

El agente de cambio es un elemento clave dentro del desarrollo organizacional, pues en gran parte gracias a su colaboración es posible realizar el proceso de manera efectiva

El consultor o agente de cambio requiere de una serie de características para realizar su trabajo de la mejor manera posible. Ferrer, L (1988), enumera las siguientes

- a) Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado
- b) Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o las metas personales.
- c) Inspirar confianza
- d) Ser investigador objetivo
- e) Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- f) Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.

g) Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional

Resulta un tanto complicado hablar acerca del papel o rol del agente de cambio dentro del desarrollo organizacional pero de cualquier manera, como menciona Partin, J (1977), el papel que se establezca depende de las personas involucradas y de lo que la situación exige o permite

Para Aguado, J (1998), las funciones más comunes del agente de cambio son las que a continuación siguen

- Como responsable Cuando ha de dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio además de responder por los resultados obtenidos.
- Como ejecutor Al desarrollar una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio
- Como asesor Cuando su función es aconsejar a los encargados del proceso, utilizando para ello sus conocimientos y experiencia a fin de que cumplan con sus responsabilidades de la mejor forma posible
- Como iniciador Cuando manifiesta la necesidad de iniciar acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás de la necesidad de llevarlo a cabo
- Como planificador Cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio estructurándolos en un plan de trabajo
- Como evaluador Cuando le corresponde determinar si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema

De acuerdo con Fremont, K (1990), los agentes de cambio pueden involucrarse en el proceso de cambio de diferentes maneras

- Directivamente la acción se centra en el asesor, experto que utiliza su conocimiento para evaluar la organización, diciéndole a la administración qué hacer para mejorar.
- Médico-paciente El administrador informa de los síntomas y el asesor diagnóstica la situación y prescribe el remedio
- Informativo El cliente identifica los problemas y solicita ideas e información sobre como resolverlos
- Facilitador El agente de cambio ayuda al cliente a percibir y resolver los problemas y a ser más hábil en el diagnóstico y la planeación de acciones.

3.6. ESTRATEGIAS .

El desarrollo organizacional, se vale de una serie de estrategias a fin de hacer más efectivos sus esfuerzos de cambio planeado

Las estrategias de desarrollo organizacional es un plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio que se considera. Tiene en cuenta todos los datos importantes conocidos sobre la organización y los aplica en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados (Partin, J., 1977)

Toda estrategia contempla una serie de objetivos, etapas y una metodología que aseguren el éxito del programa

De Fana Meilo (1978), considera que existen cuatro modelos generales de estrategia de desarrollo organizacional, cada uno de los cuales debe aplicarse de acuerdo a las necesidades de cambio requeridas. A continuación se hace una breve descripción de cada uno de ellos

1. MODELO SITUACIONAL - CONTINGENCIAL

Este tipo de estrategia se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. La acción se centra en realizar una serie de intervenciones sucesivas a fin de obtener un diagnóstico que suministre la base para un pronóstico y la consecuente planeación de intervenciones de desarrollo organizacional. "Es el modelo de una red de programación que se teje paso a paso, sin la preocupación obligatoria de concepciones idealísticas ni con visiones de un futuro a largo plazo" (IBIDEM, p. 6)

Es una estrategia realista en la que se tiene un constante control y retroalimentación, llevando a cabo acciones de corto o mediano plazo

Se basa en el método de Investigación-Acción por medio de retroinformación. Cabe señalar que el proceso es todo un ciclo, es decir, comienza con la acción de investigar y termina con la misma, esto es, la retro-información de la investigación lleva a reformular las acciones

En general, este método consta de tres procesos a saber

- A) Recopilación de datos.
- B) Retroinformación de los datos obtenidos, y
- C) Planeación de acciones basadas en dichos datos.

MODELO IDEALISTICO - EDUCACIONAL

Parte del supuesto de que todo programa de desarrollo organizacional debe basarse en cambios personales y grupales, apoyandose para ello de un aprendizaje cognoscitivo y vivencial

Esta estrategia de desarrollo organizacional busca un cambio en la cultura organizacional. Dicho cambio puede basarse en el comportamiento, especificamente en factores como actitudes, valores, motivacion, comunicacion, toman de decisiones, etc , o bien en el aspecto tecnologico, es decir, en el establecimiento de metas y objetivos, planeacion estrategica y operacional y modelos decisorios

Dentro del modelo se analiza la educacion global del ser humano, de manera que asegure cambios culturales significativos

MODELO DE DIALECTICA - SINTESIS

Mediante la presente estrategia se busca percibir y comprender las condiciones y limitaciones actuales, aclaradas por una vision a futuro.

Con este modelo se procura crear una tension dialéctica entre dos polos actual por deseable, que resulte una sintesis de lo que es posible en el momento, teniendo en cuenta las posibilidades a futuro. Se pretende asi trabajar tanto sobre los diagnósticos de situacion como con las ideas conceptuales

Como ejemplo de este tipo de estrategia se puede citar el Modelo del NPI (Nederlans Pedagogisc Institut), el cual configura al proceso de desarrollo organizacional como (IBIDEM, p 6)

- a) Una empresa conjunta del cliente y el agente de desarrollo organizacional, aun cuando sus actividades no sean de la misma naturaleza.
- b) El proceso de desarrollo organizacional se constituye de eventos simultaneos o en desdoblamientos encadenados
- c) Cada situacion especifica de cambio esta considerada como un campo de fuerzas que surge entre dos polos conceptos nuevos sobre el futuro y el patron habitual de las actividades hasta el momento presente

- d) En el sistema social esta polaridad es vivida y sentida como una tensión entre las nuevas posibilidades y las limitaciones existentes
- e) El trabajo preparatorio inicial se destina a la internalización de nuevos conceptos
- f) Es necesario que haya un proceso de transformación en el sistema objetivo, que se aproximen dialécticamente los nuevos conceptos y la situación actual a fin de lograr una fusión de los mismos
- g) El proceso de cambio debe empezar en la parte más alta de la organización
- h) Es preciso que el cliente aprenda a reconocer la situación actual en que hay problemas y dificultades
- i) A fin de que el proceso de cambio no pierda dirección ni control, debe formarse un comité de dirección, que se encargará de estimular iniciativas, medir y evaluar los progresos alcanzados

MODELO TECNO - ESTRUCTURAL

Su finalidad es obtener cambios sistémicos a partir de modificaciones en la estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos y reformulación ambiental

Se cree que mediante la planeación y reacondicionamiento del sistema técnico se provocarán los necesarios reajustes en el comportamiento del ser humano, ya sea a nivel social (grupos y relaciones entre ellos) o a nivel psíquico (en los individuos)

Las necesidades individuales y las variables de comportamiento deben insertarse en un contexto tecno-estructural-administrativo, a través de

- Establecimiento de un sistema de objetivos, metas y fines
- Rediseño de estructuras y contenido de cargos
- Planeación de sistemas de comunicación
- Acondicionamiento ambiental
- Sistemas de incentivos
- Procedimientos administrativos y operacionales

En general, los modelos de estrategia para el desarrollo organizacional constan de las siguientes fases a fin de lograr un cambio planificado:

- a) Entrada. Referente al contacto inicial entre el cliente y el consultor, así como al establecimiento formal de esta relación

- b) *Exploración* Consiste en la recopilación de información a través de procesos tales como observación, entrevistas y aplicación de cuestionarios
- c) *Diagnóstico* A través de él, se analiza la información recopilada. Para lograr esto, se hace retro-información, estableciéndose gracias a ella las causas de la problemática
- d) *Diseño* Por medio de este se genera un plan modificador que incluye el proceso de revisión, corrección y aprobación del mismo
- e) *Intervención* Es propiamente la puesta en marcha del plan, aplicando las técnicas que para ello fueron seleccionadas, en el lugar y tiempo determinados, además de las áreas involucradas
- f) *Evaluación* Se realiza una valoración tanto del programa como del proceso en sí mismo para determinar su efectividad o in efectividad, así como la creación de programas de auto-mantenimiento del cambio

3.7 EL GRUPO, SU IMPORTANCIA DENTRO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Un grupo es la reunión más o menos permanente de dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes.

Cabe señalar que en el desarrollo organizacional se trabaja esencialmente con grupos, pues constituye un elemento fundamental de la dinámica social de la organización. Por lo tanto, se considera importante destacar algunos aspectos que lo caracterizan como tal, a fin de poder comprender más ampliamente el papel que juega en todo proceso de mejoramiento deliberado.

Como es bien sabido, en toda organización existen dos tipos de grupos:

- *Grupos formales*: aquellos que se constituyen dada la estructura formal de la organización, es decir, por la similitud de tareas y funciones típicas de los puestos de trabajo
- *Grupos informales*: surgen como consecuencia de la convivencia diaria y se forman espontáneamente

Todo grupo consta de una estructura, cultura y funcionamiento que lo caracteriza.

- *Cultura de grupo*: está formada por las creencias, valores, intereses, normas, etc. Que son compartidas por un conjunto de personas.

La modificación de la cultura de grupo se produce dinámicamente, ya que a medida que avanza la vida del mismo se producen ciertas transformaciones

De alguna manera, la cultura de grupo expresa el sentido de su existencia debido a que además de que en ella se definen sus intereses valores y normas, también se manifiesta la aceptación y el compromiso de las personas por lograr las metas inherentes a la formación del grupo

- *Estructura del grupo* es la forma en que las personas que la constituyen se relacionan entre sí. Por medio de ella se señalan los lineamientos básicos que las personas deben seguir para actuar e interactuar según los roles formales asignados a cada cual

El grupo, además de crear su propia cultura o forma de vida, necesita establecer una mínima estructura de funcionamiento para lograr los objetivos planteados

La estructura es predominantemente estática, sufre pocas alteraciones, mismas que surgen por las propias necesidades de desarrollo del grupo

- *Funcionamiento del grupo* Se entiende por este a la interacción que se da entre las personas del grupo en la realización de las tareas, ya sea por las funciones que desempeñan o bien por los procesos de interacción social a que todo grupo se enfrenta en el transcurso de su vida

En toda organización es de vital importancia el analizar y evaluar las dimensiones del grupo estructura, cultura y funcionamiento, para así poder establecer un diagnóstico de necesidades de cambio y en base a él seleccionar las técnicas más adecuadas para su desarrollo

3.8 TECNICAS DE INTERVENCION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Siendo los grupos la unidad básica de la organización, las técnicas a emplear en desarrollo organizacional se dirigen al cambio en alguno de los aspectos que lo definen.

Se entiende por *técnica de mejoramiento de grupo* a aquellos métodos dirigidos a grupos de diversas características con el fin de poder modificar su cultura, estructura y procesos sociales, cada uno con un objetivo particular

Castaño D señala en 1980 que existen diversas modalidades de técnicas a emplear dependiendo de los fines que se persigan. A continuación se explican brevemente cada una de ellas:

TECNICAS DIRIGIDAS A LA MODIFICACION DE LA CULTURA DE GRUPO

- a) *Información general* - A través de seminarios, conferencias, clases, mesas redondas, lectura dirigida y otros medios se pretende que los miembros del grupo conozcan varios marcos de referencia a partir de los cuales puedan ellos analizar aquellos elementos culturales que lo constituyen y a través de dicha información puedan modificar sus valores, intereses y estilo de vida.
- b) *Técnicas de dinámica de grupo* - Se emplean para el estudio de los procesos sociales tales como la comunicación, el liderazgo, solución de problemas, manejo de conflictos y toma de decisiones. Su objetivo primordial es que "el grupo diseñe su más adecuada forma de vida, estudiando para ello su comportamiento y su proceso de integración".
- c) *Planeación de vida y de carrera* - Permite que las personas clarifiquen metas y desarrollen planes para lograrlas de forma estructurada. Para lograr su objetivo, las personas reciben apoyo de un técnico asesor y de los miembros del grupo. En base a la discusión que se da en el grupo, los participantes pueden separar sueños e ilusiones de las posibilidades reales, además de asumir la responsabilidad de las propias decisiones y no culpar a otras personas. Mediante esta actividad, se facilita la identificación de las metas individuales y sociales, logrando además de ello mayor cohesión y reafirmación del sentido de existencia del grupo.
- d) *Grupo de ayuda* - Dichos grupos se reúnen para definir objetivos y programas de acción que las personas pueden realizar mejor con el apoyo, orientación y retroinformación de los demás miembros de otro pequeño subgrupo. Para la realización de sus actividades, se basan en una guía semi-estructurada de trabajo, y siguen ciertos lineamientos teóricos.
- e) *Entrenamiento de sensibilización* - Los laboratorios de entrenamiento de sensibilización, también conocidos como grupos T, constan de grupos pequeños, que se desenvuelven en una situación poco estructurada. Los objetivos principales de esta técnica son:

- Hacer conscientes a los participantes de sus propios sentimientos y reacciones, así como el impacto de estas en los demás
- Que los participantes conozcan los procesos dinámicos que hacen funcionar al grupo, con el objeto de mejorarlo
- Mejorar las actitudes que tienen hacia ellos mismos, hacia las demás personas y hacia el grupo, así como el mejorar las relaciones interpersonales

Es importante señalar acerca de esta intervención, que una vez que el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás, aumentando grandemente su capacidad de resolución de problemas y de creatividad

TECNICAS DIRIGIDAS A LA MODIFICACION DE LA ESTRUCTURA DEL GRUPO

- a) Diseño estructural - El grupo mismo, con ayuda de un asesor, crea el diseño que considere como el más adecuado para el óptimo funcionamiento del grupo. Se apoya en su experiencia adquirida en grupos anteriores de los que haya sido miembro, o bien en la actividad anterior del grupo mismo
- b) Diseño y rediseño de puestos - Se busca que los miembros del grupo distribuyan las diferentes actividades de cada puesto, de tal forma que las personas puedan desarrollar creatividad, de sentir un compromiso real así como de responsabilizarse de sus funciones. Las personas tienen la oportunidad de modificar los lineamientos de sus actividades de acuerdo con las presiones que el propio puesto exige.
- c) Rotación de puestos - Este permite que las personas que forman parte del grupo formal, tengan la oportunidad de desempeñar otras actividades diferentes a las de su puesto habitual. Resulta, por tanto, un sistema dinámico, en el que las personas podrán adquirir un mayor acervo de conocimientos, intercambiar experiencias con los demás miembros del grupo, eliminar la sobre-especialización, y poder enriquecer el propio trabajo.
- d) Sistema de apreciación y consejo - Este sistema implica un cambio en la estructura del grupo. Se requiere de una amplia comunicación y retro-información entre los implicados en la evaluación. Además, se llevan a cabo reuniones de grupo, propiciando por tanto, la interacción e integración grupal.
- e) Clarificación de roles - A través de esta técnica, cada uno de los integrantes del grupo identifica la forma en que cada individuo desempeña su rol. Cabe señalar que este

papel nada tiene que ver con su "rol formal" de trabajo, mas bien hace alusión a las diferentes conductas que manifiestan en la actividad de grupo

Para lograr tales propósitos, se realizan sesiones generales, con el objeto de que cada persona reciba retro-información de los integrantes del grupo, a partir de las cuales ellos mismos puedan decidir si cambian la forma de desempeñar su rol

- f) Flujos de información - Gracias a una ayuda técnica, los integrantes de un grupo intercambian información y opiniones con la finalidad de diseñar la estructura mas adecuada de los flujos de información necesaria para desempeñar las distintas actividades de grupo

TECNICAS DIRIGIDAS AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SOCIALES DE GRUPO

- a) Formación de equipos de trabajo - En esta técnica, los grupos evalúan su actuación después de cada sesión de trabajo en grupo, en donde desempeñaron actividades relacionadas con sus actividades laborales

Se basa en la suposición de que el grupo tenga una razón de existir, y que para cumplir sus objetivos, requiere de trabajo independiente de sus miembros, por lo que el analizar, entender y mejorar los procesos de grupo es de gran utilidad. El aprendizaje esta dirigido a que los miembros trabajen mejor juntos y que se fijen mejores objetivos de grupo (Hawley, C., 1994)

En las mismas sesiones los mismos grupos desarrollan planes de mejoramiento de procesos sociales, los cuales han de tener un seguimiento para así poder evaluar los cambios logrados después de cada reunión

- b) Consultoría de procesos - El asesor en procesos sociales interviene en algunas de las sesiones formales de trabajo del grupo, observando su interacción durante la reunión (especialmente en los procesos de liderazgo, manejo de problemas y conflictos, etc. Al finalizar la reunión o durante la misma, el consultor proporciona retro-información únicamente respecto a los procesos sociales de grupo, sin interpretar la conducta de las personas.
- c) Sesiones de diagnóstico de problemas. El grupo se reúne en sesiones especiales para identificar los problemas que han observado en la última etapa de vida del grupo. Una vez expuestos, se dedica a diseñar planes y programas de acción para su solución.

- d) Sesiones de confrontación - Las personas se reúnen en grupo para retro-informar a cada cual sobre las respectivas conductas observadas. A cada persona se le manifiestan las percepciones de cada cual, así como el impacto que produce en los demás por medio de su comportamiento.
- e) Intervenciones asesoradas en manejo de conflicto - El asesor ayuda a que los grupos confronten, manejen y solucionen sus conflictos propiciando la adecuada actuación y participación de los involucrados.

La solución de los conflictos de grupo, así como el aprendizaje óptimo del manejo de éstos, permite que las personas se integren al grupo en forma más positiva, hace posible el crecimiento y desarrollo tanto individual como social.

CAPITULO IV

EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO

4.1 EL SECTOR PRIVADO

4.1.1 DEFINICION Y CARACTERÍSTICAS

El sector privado es representado por la empresa privada, ya que mediante ella se despliega su accionar en el marco nacional e internacional

Antes de hablar de la empresa privada como tal, es conveniente aclarar el término empresa. La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción de bienes y servicios. Es pues, un elemento básico en la estructura económica, que ayuda a satisfacer necesidades humanas.

La empresa privada "es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital" (Mendez, M., p. 276). Sus principales características son: a) los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias, b) la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción, c) los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica, d) los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas, e) se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

Para Vázquez, O. (1991, p. 79), "la empresa privada (persona física, sociedad mercantil, asociación civil y sociedad civil), es una célula económica social, producto de la invención humana, diseñada por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades cubriendo las de los demás, resultado de la asociación libre de personas, unas aportan su capital y otras su trabajo, ya sea de dirección o de retribución por su aporte, destinada a la producción y distribución de bienes o servicios con un propósito de lucro".

Una de las principales características del sistema capitalista es la propiedad privada sobre los medios de producción, es decir, los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y la contratación de fuerza de trabajo

En el capitalismo, las actividades económicas principales dirigidas a la producción y distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, está reservada en forma prioritaria a la iniciativa privada, es decir, a los inversionistas que colocan sus capitales para crear y desarrollar empresas de diverso género

De acuerdo con el mismo autor, las principales características de la empresa privada son

- Esta regulada por normas de interés privado
- Se forma con capitales de los particulares
- Es organizada y dirigida por los particulares
- Persigue siempre un propósito de lucro
- Se encuentra casi permanentemente en un estado de riesgo
- Sus bienes son regulados por el Derecho de propiedad privada
- Su existencia significa un beneficio para la sociedad en general

Grados, E (1988) menciona que un factor importante de las empresas privadas es que se constituyen por una asamblea de accionistas como máxima autoridad. El nivel de participación en la asamblea de accionistas es proporcional a la aportación de capital.

Según Gómez, C (1986) en la empresa privada, las personas actúan en forma independiente, sin el control del Estado, para resolver problemas tales como:

- a) Producir eficientemente
- b) Evitar el derroche
- c) Determinar la cantidad y clase óptimas de los bienes a producir.
- d) Elegir las mejores técnicas
- e) Localizar los mejores lugares para la producción.
- f) Escoger vías de distribución adecuadas.
- g) Obtener la mayor rentabilidad posible.

4.1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Es factible clasificar a las empresas tomando en cuenta varios factores, entre los que destacan el tamaño, la actividad y la aportación de capital.

Para Méndez, M. (1996) existen diversos elementos que permiten clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño, entre los cuales se encuentran:

- Su magnitud
- Volumen de ventas anuales
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional

Es así, que basándose en su tamaño, es posible dividir a las empresas en:

- 1) Microempresa: empresa que emplea hasta 15 personas, cuyas características se resumen a continuación:
 - su organización es de tipo familiar,
 - el dueño es quien proporciona el capital,
 - es dirigida y organizada por el propio dueño,
 - generalmente su administración es empírica,
 - el mercado que domina y abastece es pequeño,
 - su producción no es muy maquinizada,
 - son consideradas como causantes menores para el pago de impuestos.
- 2) Pequeña y mediana empresa: la primera, ocupa un número de trabajadores que va de 16 a 100, mientras que la mediana se conforma de 101 a 250 personas, sin embargo, comparten determinadas características, tales como:
 - el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad,
 - los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es generalmente empírica,
 - utiliza más maquinaria y equipo,
 - dominan y abastecen un mercado más amplio
 - están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana, y ésta aspira a ser grande,

Grandes empresas ocupan mas de 250 personas. se distinguen por:

- su capital es aportado por varios socios que organizan sociedades de diverso tipo.
- forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- dominan el mercado con amplitud.
- cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia de tecnología mecanización o automatización de sus procesos productivos.
- llevan una administración científica.
- tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento

Para Grados, E (1988), es posible dividir a las empresas basándose en su actividad en

- **Empresas de producción** en este tipo de empresas se reciben materias primas y se transforman en producto terminado. Son organizaciones que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas
- **Empresas de servicio** se dedican a la venta de intangibles y prestación de servicios. El área de mayor relevancia para este tipo de empresas son los recursos humanos, ya que en éstos radica la fuerza de la empresa
- **Empresas comerciales** se ocupan de la exposición y distribución de un producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de las empresas, mismas que pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas (Mendez, Op. Cit p. 276)

Empresas nacionales son aquellas que se forman con iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país. Los empresarios mexicanos se asocian con el objeto de organizar, dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diverso giro que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

- **Empresas mixtas** este tipo de empresas se forma cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, y éstos se asocian y fusionan sus capitales, es decir, son organizaciones que están conformadas por una parte de capital

nacional y otra extranjero. Las empresas mixtas surgen, en ocasiones, por que la legislación de muchos países no permite la participación de empresas cien por ciento extranjeras, por lo cual se asocian con inversionistas nacionales.

Empresas trasnacionales éstas operan en el país, pero sus capitales no son aportados por empresarios nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en donde se desea operar.

Actualmente, las empresas trasnacionales (ETN) se han convertido en la célula productiva y comercial fundamental del sistema capitalista.

Bernal, S., y Gutierrez, A. (1982) opinan que las características de las Empresas Trasnacionales son las siguientes:

- Con sede en un país altamente desarrollado, tienen intereses en otros países a fin de obtener beneficios de diversa índole de las filiales.
- Cuentan con gran capacidad financiera.
- Llevan a cabo proyectos y planes hacia el interior de todo el sistema, en busca de objetivos globales, de tal manera que se busca que los empleados abandonen toda actitud nacionalista y se adopte una conciencia corporativa.
- Mantienen el control de los principales procesos tecnológicos de las actividades a que se dedican.
- Se caracterizan por el dinamismo y la capacidad de adaptación que poseen.
- La combinación de diversos factores, tales como el tamaño, capacidad financiera, flexibilidad y estrategia global, proporciona a las Empresas Trasnacionales un poder superior con respecto a los demás tipos de empresas.
- Las Empresas Trasnacionales pueden influir o afectar las políticas económicas de los gobiernos de los países en que se establecen, sobretodo en los subdesarrollados.

En general son muchas las ventajas con las que cuentan las Empresas Trasnacionales, entre las más importantes se encuentran:

- 1) Control de materias primas; que se logra aprovechando el suministro barato y abundante de éstas en los países en donde se establecen las filiales.

- 2) Captación de mercados protegidos, pues generalmente cuando se establecen en países subdesarrollados estos les proporcionan políticas económicas proteccionistas que les permiten actuar en un régimen privilegiado
- 3) Explotación de la mano de obra barata, aprovechada gracias a la baja remuneración de la mano de obra local de los países que ofrecen esta ventaja.

4.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA PRIVADA

De acuerdo con las características y funciones que realizan, las principales ventajas que tienen este tipo de empresas en relación con el desarrollo socioeconómico del país son:

- Se encargan de producir la mayor parte de artículos que consume la sociedad
- Realizan una parte importante de los servicios que requiere la población
- Ocupan un sector amplio de la población económicamente activa, es decir, crean buena parte de los puestos de trabajo que la población demanda
- Aplican los ahorros de la sociedad en inversiones productivas, lo cual les permite acumular capital
- Permiten la canalización y distribución del ingreso producido por la sociedad, entre los distintos miembros de la comunidad
- Canalizan los recursos a la seguridad pública mediante el pago de cuotas al seguro social y a otras instituciones
- Aportan ingresos al Estado mediante el pago de impuestos y contribuciones
- Ayudan al desarrollo tecnológico, mediante la investigación, promoción y aplicación de innovaciones tecnológicas
- Producen una gran cantidad de artículos novedosos, muchos de los cuales facilitan las actividades humanas
- Permiten la competencia entre las diversas empresas, lo cual les permite superarse y mejorar sus actividades para proporcionar más y mejores artículos para la población.
- Estimulan la iniciativa, la imaginación, el asumir riesgos y el trabajo tenaz.

Para Vázquez (1991), resulta evidente que la participación de la empresa privada en la economía mexicana es muy amplia, dado que el estado únicamente atiende el veinticinco por ciento del total producido por la nación y que en el setenta y cinco por ciento restante cooperan

los sectores semipúblico, social y privado, interviniendo en forma mayoritaria éste último

Sin embargo, debido a que los empresarios buscan obtener un provecho particular, este tipo de empresas tienen las siguientes desventajas

- Muchas veces producen artículos que son innecesarios, provocando el denominado consumismo
- Como su objetivo primordial es el lucro, no les interesa satisfacer necesidades sociales
- Permiten la concentración de recursos, especialmente el capital, en muy pocas manos
- Generalmente no se pagan salarios justos a los trabajadores, lo cual no les permite llevar una vida digna, en tanto que los empresarios acumulan y concentran cada vez más capital y ganancias
- Al trabajador se le considera más como un ente productivo y no se toma en cuenta su naturaleza humana, se determina su personalidad y se desvaloriza su trabajo
- No permite una adecuada y justa distribución de la riqueza entre los que contribuyen a su creación, es decir, entre los propietarios del capital y los que aportan su trabajo.
- Los obreros son los que crean los bienes materiales y también una parte esencial de la empresa, no participan en la gestión, en la propiedad, ni en los beneficios de la misma
- Muchas veces frenan el avance y aplicación de la tecnología, ya que al crearse productos que resulten mejores y más baratos, las ganancias de las empresas disminuirán, por lo que éstas impiden su difusión y aplicación
- En ocasiones existen acuerdos y alianzas entre empresas, situación que impide o frena la competencia en perjuicio de los consumidores, los empresarios deciden qué, cómo, cuánto y para quien producir y son ellos los que fijan los precios.
- Es uno de los principales contaminadores de los recursos naturales.

En un entorno tan variable es ineludible el hecho de que la empresa privada deba cambiar y adaptarse a los distintos entornos tanto economico como social tecnologico y politico.

Para contribuir al desarrollo de la sociedad, la empresa privada debe permitir a sus trabajadores

- a) Obtener un salario justo, que les permita satisfacer sus necesidades y las de su familia.
- b) Contribuir en la gestion de la empresa principalmente en las decisiones que los afecten, lo cual los hara mas participativos y responsables
- c) Participar de las utilidades de la empresa, es decir, establecer un porcentaje de utilidades que se distribuya entre los trabajadores y sea equitativo en relacion con la contribucion de cada uno de los factores productivos
- d) Desarrollar sus potencialidades a fin de crecer personal y profesionalmente.

En terminos generales, Randall, F. Y Duerr, M. (1973) comentan que la empresa privada cuenta con una imagen positiva y una negativa en los paises en los que operan. Esta imagen es producto de muchas impresiones y actitudes, mismas que ejercen una importante influencia en el sector en el que actúan

La empresa privada ha sido centro de controversias desde que surgió como sistema predominante del capitalismo. Dichas controversias son inevitables, por que sus actividades afectan a muchas personas bajo diferentes aspectos: como trabajadores, como clientes y como miembros de la sociedad

4.2. EL SECTOR PUBLICO

4.2.1 DEFINICION Y CARACTERISTICAS

Las instituciones públicas se consideran como agente regulador de la economia nacional, es pues, el brazo empresarial del sector público. Su principal actividad se orienta hacia el interes público. Se rige por una determinada coordinación normativa bastante rigida y su acción está sometida a determinados contralores estatales.

Para Garcia Ramirez (1981, p 885), la empresa publica es a la luz del Derecho positivo mexicano

"Una unidad de producción de bienes o prestación de servicios que posee una contrapartida patrimonial directa formada por decisión inmediata del estado (incluso en los casos de constitución de una sociedad mercantil o de un fideicomiso, pues siempre se requiere la autorización gubernamental para la participación estatal), con recursos que éste o sus conductos paraestatales reciben de fuentes fiscales o crediticias, o de asociación con capitales privados o sociales, o de la aplicación de precios y las tarifas por los bienes y servicios que ponen a disposición del público, y sujeta al cumplimiento forzoso directo de los planes y programas gubernamentales y a un régimen específico de control autortano"

Por su parte, Ruiz Massieu (1980, p 30) la propone como

"Una entidad económica personificada en la que el estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social o general"

Según Villarreal, R (1988, p 61), la empresa pública es *"aquella unidad económica destinada a la producción de bienes y servicios esenciales, sujeta a regulación estatal, con el fin de que operen bajo propósitos sociales de desarrollo"* Así la empresa pública tiene una doble dimensión, de intervención directa en la economía en tanto se dedica a la producción de bienes y servicios en un espacio económico en donde actúan otras entidades, e indirecta en tanto funge como instrumento de política económica del Estado para lograr determinados objetivos de desarrollo

Una definición más, es la que postula Méndez, M (1996, p 278), según la cual la empresa pública *"es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir necesidades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar por que no se obtienen ganancias"* El estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico Algunas características de estas empresas son a) el Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales; b) a finalidad de estas empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales; c) muchas de estas empresas

no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios, d) se ubican principalmente en el sector servicios, e) el Estado toma las decisiones económicas, f) estas empresas contratan obreros asalariados

En la empresa pública, los objetivos y metas globales deben estar planteados de tal forma que permitan exigir niveles de actuación precisos, de acuerdo con los diversos tipos de eficacia y eficiencia propuestos. De este conjunto de elementos evaluativos se debe pretender la mayor eficacia al menor costo, es decir, las metas de eficiencia sobre todo financieras, de la empresa pública no deben ser las de maximización de utilidades, sino la de una mínima disfuncionalidad económica necesaria para alcanzar los objetivos de política social y política económica (Dueñas, J., 1982)

En términos generales, la administración de sistemas públicos puede resumirse como sigue

1. Establecimiento de metas estratégicas globales y selección de objetivos para una iniciativa específica
2. Determinación de los requisitos para poder alcanzar esos objetivos y organización de las operaciones necesarias o de las actividades para ejecutar el plan estratégico, incluida la selección de la mejor secuencia en la ejecución de tales operaciones (Plan de Operaciones)
3. Reunión de los recursos disponibles (fondos, horas, hombres, materiales y equipo), necesarios para el conjunto del programa público y su asignación de conformidad con el plan de operaciones
4. Control de todo el proceso, desde la fase de decisión a la ejecución, para poder reaccionar con rapidez ante los desvíos, de manera que la ejecución del plan público se mantenga próximo al ritmo previsto (Escuela Interamericana de Administración Pública, 1979)

4.2.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR PUBLICO

En el caso de México, las empresas públicas fueron naciendo en función de situaciones muy diversas, entre las cuales destaca la decisión del Estado, surgido de la Revolución de 1910, de crear entidades para ejercer funciones que hasta el momento no desempeñaba. Algunas fueron consideradas como necesarias para dotar de cierta

estabilidad al sistema económico nacional tal fue el caso del Banco de México creado en 1925 para atender, en principio, la necesidad de contar con un emisor único de moneda en tanto que otras se estimaron indispensables para propiciar un desarrollo económico social sostenido, por ejemplo La Nacional Financiera (Alegria, R., Carrillo, C., et al, 1978).

Las primeras empresas públicas que se crearon en México en este siglo correspondieron al sector financiero y fueron empresas y fideicomisos, cuya operación incidía con otros sectores sustantivos de la actividad económica y social del país, ocasionando posteriormente serios problemas de coordinación administrativa.

Otra causa importante de creación de empresas públicas en México fue la decisión de encargar al estado la explotación de recursos básicos y estratégicos que garantizaran, a través de su control, la soberanía nacional, así como la prestación directa de ciertos servicios públicos considerados también como interés nacional. Los casos más destacados en este sentido son la nacionalización del petróleo y de la energía eléctrica que, en su momento, dieron nacimiento a los importantes organismos descentralizados llamados Petróleos Mexicanos y Comisión Federal de Electricidad.

Una causa más la constituye la atención de campos de actividad económica que, si bien no representaba servicios básicos para la Nación, constituían renglones que no siempre habían podido ser atendidos adecuadamente por el sector privado. En ocasiones, esto se debió a sus altos requerimientos de inversión que no podían ser o no eran cubiertos por la iniciativa privada, o bien a los largos periodos de recuperación que convertían al Estado en el único capaz de prestar este tipo de apoyo, serían los casos de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, Siderúrgica Nacional, etc. Pero también se debió a la intervención de empresas privadas que, estando a punto de cerrar sus operaciones por dificultades financieras, tuvieron que ser absorbidas por el Estado con el objeto fundamental de mantener abiertas las fuentes de trabajo.

Más adelante se estimó necesario desarrollar actividades consideradas como básicas para que las empresas públicas operaran con un mínimo de integración, por lo que fueron creadas empresas tales como Altos Hornos de México y la Siderúrgica Lázaro Cárdenas, entre otras.

Finalmente, cabría mencionar la necesidad de que la administración pública contara con empresas que atendieran objetivos de bienestar social, enfocados a mejorar la situación.

de algunos sectores de la población, o para servir como instrumentos reguladores del sistema de mercado. Entre los ejemplos mas destacados se pueden citar el FONACOT y la CONASUPO

4.2.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR PUBLICO

Al órgano ejecutivo federal le corresponde realizar la función administrativa. Tres son las formas de la organización administrativa federal: la centralización, la desconcentración y la administración pública paraestatal.

La administración pública centralizada consiste en la relación que existe entre el órgano superior jerárquico y los inferiores. En el caso de la administración pública federal el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos es titular y responsable único de la administración pública federal.

Es así que la administración pública centralizada la lleva a cabo el Presidente de la república, con ayuda de los secretarios de estado y el procurador general de la república.

La característica más importante consiste en que todo el poder reside en el presidente. Las características inherentes a la centralización administrativa son: a) facultad o poder de nombramiento, b) facultad o poder de mando, c) facultad o poder de vigilancia, d) facultad o poder disciplinario, e) facultad o poder de revisión.

La forma de organización de la administración pública federal desconcentrada es una variante de la descentralización, ya que los órganos que llevan a cabo todas las actividades y actos administrativos, lo hacen en representación del órgano central que los creó y nunca en virtud de facultades propias, pues carecen de ellas, sin embargo, se le ha considerado como un forma intermedia entre la centralización y la descentralización (Galindo, C., 2000).

La administración pública federal paraestatal, se componen de organismos descentralizados, empresas de participación paraestatal y fideicomisos.

Se consideran como organismos descentralizados "aquellas empresas que son provistas de personalidad jurídica y creadas por la Ley del Congreso de la Unión o por

decreto del Ejecutivo Federal, originándose su patrimonio en el Estado" (Leal, J., 1976, p 65)

Las formas más importantes de descentralización son las siguientes

- a) la descentralización pública por servicio. El estado a través de leyes ordinarias, crea organismos descentralizados para la prestación de determinados servicios, como es el caso de las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía. Otros ejemplos de gran importancia en la vida económica del país son PEMEX y el ISSSTE
- b) La descentralización pública por colaboración. Es una forma de descentralización administrativa por medio de la cual se cumple con el desempeño de algunas tareas de la función estatal a través de la actividad de los particulares, a los que el ejecutivo solicita y otorga al mismo tiempo, y en determinadas condiciones, facultades de consulta, decisión y ejecución para la mejor realización de la parte de la función pública que les fue encomendada. Ejemplos de esta descentralización son los siguientes organismos: Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)

Las empresas de participación estatal son aquellas cuyo capital se constituye a través de acciones cuya suscripción es competencia exclusiva del gobierno federal, o bien, cuando su capital social o sus acciones pertenecen cuando menos en un 50 por ciento al Estado, o también, cuando el gobierno tiene la facultad de nombrar a los altos funcionarios de la empresa, o a la mayoría de los miembros del órgano directivo de la misma.

Las empresas estatales, se dividen en ocho sectores a saber:

- I. Agropecuario y forestal
- II. Comunicaciones y obras públicas
- III. Política interior
- IV. Servicios
- V. Industrial, comercial y pesquero.
- VI. Política exterior
- VII. Beneficio social.
- VIII. Finanzas.

El fideicomiso, puede definirse como el acto mediante el cual una persona llamada fideicomitente conviene con una Institución de crédito llamada fiduciaria, autorizada legalmente por ella, a fin de que determinados bienes o fondos de su propiedad se destinen a un fin lícito de beneficio para una tercera persona llamada fideicomisario

4.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SECTOR PUBLICO

Las principales ventajas de las empresas públicas en relación con el desarrollo socioeconómico del país son

- Atienden áreas y actividades de las cuales el sector privado no se ocupa, e impulsan el desarrollo de actividades que se consideran estratégicas
- Sirven de contrapeso al sector privado cuyo objetivo principal es el de lucro, no así el de las empresas públicas cuya finalidad principal es atender necesidades sociales
- Permiten dotar de infraestructura a poblaciones que no cuentan con ella, además producen bienes y servicios baratos a los cuales tienen acceso la mayor parte de la población
- Crean fuentes de trabajo
- Aplican los ahorros de la población en actividades productivas
- Si hay inversiones públicas, se genera confianza y aumentan las inversiones privadas.
- Permiten la canalización y distribución de una parte del ingreso producido por la sociedad
- Son muy importantes dentro del sistema económico mexicano, pues hacen una marcada aportación al Producto Interno Bruto
- Contribuyen al desarrollo tecnológico mediante el apoyo a la investigación científica y tecnológica, así como la aplicación de las mismas
- Ayudan a que los precios no se eleven en forma exagerada, sobre todo a través de la comercialización de productos en tiendas oficiales del sector público.

En términos generales, la relevancia de las empresas públicas puede resumirse como sigue

** La importancia distributiva de las empresas públicas como instrumento para orientar y conducir el proceso de desarrollo reside en el hecho de que, mediante ellas, la participación del Estado no es sólo de carácter normativo o de creador de*

infraestructura, sino que asume la forma de una intervención directa en la producción de bienes y servicios, que tienden a garantizar el suministro de insumos básicos, la disponibilidad de energéticos, la creación de economías externas, la competencia en los mercados nacional e internacional, el avance técnico y la correcta distribución de los beneficios. En este contexto, las industrias del estado son fundamentales para el desenvolvimiento económico y social del país y constituyen uno de los principales instrumentos de que dispone la acción pública para ampliar la infraestructura, los servicios esenciales y la industria básica y coadyuvar a la generación de empleos suficientes, expandir el mercado y avanzar en la distribución del ingreso mediante la extensión del bienestar social. (Carrillo, C. OP. CIT Pag 13)

Las principales desventajas de las empresas públicas en relación con el desarrollo económico del país son (Mendez, M. 1986)

- Muchas veces desplazan y representan una verdadera competencia para el sector privado
- En ocasiones no se atienden áreas prioritarias para el desarrollo, sino otras que pueden considerarse como no esenciales
- Debido a que el objetivo es la atención de necesidades sociales y no importa el fin de lucro, muchas empresas operan con pérdidas por que se manejan de forma ineficiente, mismas que son pagadas por la sociedad en conjunto.
- Muchas empresas operan con vicios burocráticos propios de grandes organizaciones, por lo que sus servicios y atención al público no son los más adecuados
- Muchos directivos de las empresas públicas realizan gastos exagerados que propician desviación de recursos.
- En ocasiones existen graves casos de corrupción en este tipo de empresas
- En general, los dirigentes de estas empresas no tienen que dar cuenta de su actuación, por lo que no asumen riesgos y en vanas ocasiones la marcha de la empresa no es la más adecuada para el desarrollo del país.
- Muchas veces no se cumple con el objetivo principal de atención a las necesidades de la sociedad.

- Tienen controles estatales, que las hacen dependientes de la administración pública (Banco Interamericano de Desarrollo, 1979)
- Manifiestan una seria necesidad de modernización, para adaptarlas a las condiciones actuales (Ruiz, D. 1988)

"A causa de la creciente complejidad y burocratización de las organizaciones modernas, todo el poder está concentrado en la cima, en las manos de una elite organizativa que gobierna de un modo dictatorial" Junto con otras organizaciones sociales, con un interes comun en el mantenimiento de su equilibrio, forma un grupo poderoso determinado a oponerse y cualquier demanda de cambio que provenga de las masas (Caso, A. 1988, p 124)

Aun con todas las ventajas y desventajas que hasta el momento se han planteado de las empresas públicas, no se puede negar el hecho de que en el caso de México, su funcionamiento es muy importante, pues contribuyen al crecimiento y desarrollo del país.

4.3 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LA EMPRESA PRIVADA Y LA PUBLICA.

Existe un gran número de diferencias entre las empresas privadas y las públicas. Matthias, S (1990) señala que una de las más evidentes e importantes, es que las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma. Se trata de decisiones derivadas del exterior. Por lo regular, las decisiones tomadas en altos niveles gubernamentales no toman en consideración a una empresa pública en forma individual, principalmente en los países en vias de desarrollo.

Ya que se trata de decisiones derivadas de políticas generales, su contenido se caracteriza por ser poco específico y por tener un trasfondo político y no siempre reflejan las características de una determinada empresa pública. Estas decisiones son tomadas por terceros, externos a la organización. Aunado a esto, hay que tomar en cuenta que estas personas constituyen un grupo bastante heterogéneo, compuesto de influyentes o agrupaciones de presión con intereses opuestos, lo que a su vez conduce a otro problema, la dirección de una empresa pública está obligada a tomar en consideración un número de objetivos mucho más amplio que los empresarios privados.

Por otra parte, el propósito de una determinada empresa pública suele ser muy vago. Se expresa en la mayoría de los casos en términos de bienestar público, interés social, o términos similares. No mencionan tareas concretas de operación. La principal finalidad de la empresa privada es la de lucro, razón por la cual se orienta hacia la maximización de la productividad. Las consideraciones de tipo social se tienen poco contempladas, pues las utilidades son el eje central sobre el que funcionan (Rostow, W., et al., 1974).

De esta manera, los productos distribuidos a los ciudadanos por el sector público se compone de bienes como educación, defensa nacional, protección policial, etc., el distribuido por el sector privado comprende bienes de consumo como alimentos y vestimenta, y de inversión, es decir, aquellos que se agregan al capital existente del país, tales como casas, fábricas y maquinaria (Haverman, R., 1970).

Otra diferencia entre los dos sectores radica en el lapso de tiempo para cumplir las metas. Aunque una decisión particular pretenda llevarse a cabo en un corto plazo, siempre surgen retrasos al incluirla en la agenda política para su autorización. Es por ello, que los ejecutivos de las empresas públicas se ven forzados a formular metas a corto plazo, dado que si contemplaran un tiempo más largo, sus objetivos simplemente no pasan o se quedan a la mitad del camino del proceso de toma de decisión de la administración pública en un lapso razonable.

Usualmente las deficiencias de una empresa pública suelen atribuirse a factores distintos de la incapacidad de los administradores, sea o no el caso, raramente se sufren las consecuencias. Subsidios oficiales están siempre a la mano para cubrir los déficits que resultan de la mala administración en las empresas públicas, generalmente se conceden privilegios monopolísticos a empresas públicas incapaces de enfrentarse a la competencia del mercado, se provee de capital público, a menudo sin interés, o muy bajo, a empresas públicas incapaces de producir utilidades suficientes llevar a cabo la modernización de plantas o la adquisición de equipos. Es así, que los administradores de empresas públicas saben que cualquier deficiencia en la organización es equilibrada por el poder financiero del gobierno (Brandenburg, F., 1965).

Por el contrario, la responsabilidad de los administradores de la empresa privada es directamente clara y no puede evadirse.

Un elemento más a tomar en cuenta es la satisfacción laboral. En un estudio realizado por Madnd, L., et al (1990), se encontró que existe mayor satisfacción en el

trabajo en mujeres que trabajan en empresas publicas con relación al factor de satisfacción con los compañeros, debido tal vez, a la facilidad que tienen de formar grupos informales dentro de la empresa. Sin embargo, en lo que respecta al factor de satisfacción en el salario, sucede lo contrario, quizá por que las mujeres que laboran en empresas privadas perciben mayores salarios y obtienen los beneficios del prestigio de la propia empresa.

En cuanto a la calidad de los servicios se refiere, es innegable el hecho de que la empresa privada se ha mostrado superior que la publica, así como en la mayor adaptación al gusto de los consumidores.

Hasta el momento sólo se han recalcado aspectos negativos de la empresa publica, su lado positivo se ve reflejado en

- Minimización de los costos totales, que a diferencia del sector privado, la empresa pública intenta no trasladar los costos sociales a la colectividad, sino que tiende más a absorberlos ella misma
- Lleva a cabo una redistribución de las rentas y una consecuente contribución a la justicia social elemento que resulta negativo en la empresa privada
- Hace más accesible el uso de los servicios.
- Hace una mayor contribución a la planificación económica.

Las diferencias existentes entre la empresa publica y privada quedan concentradas en el siguiente cuadro

Cuadro 1 DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS.

	Empresa Privada	Empresa Pública
Objetivo	Lucro	Bienestar social
Toma de decisiones	Internas, basadas en su propia organización	Externas, derivadas de políticas Generales
Metas	A largo plazo	A corto plazo
Administración	La responsabilidad recae directamente en la empresa	Esta equilibrada por el poder financiero del gobierno
Calidad de productos y Servicios	Alta	Baja
Selección de ejecutivos	Se toma en cuenta las aptitudes y habilidades del personal	Basada en decisiones políticas

Si bien es cierto que las empresas publicas difieren mucho de las privadas, es conveniente aclarar que ambas compiten en mercados abiertos y están sujetas a medios inestables y a futuros inciertos

Ademas es importante señalar que existen una gran variedad de semejanzas operativas, organizativas y estructurales en ambas. Suelen tener restricciones similares, entre las que destacan las limitaciones presupuestales, los analisis de costo-beneficio, reducción de materia prima, las cambiantes expectativas de los consumidores y un marco macroeconomico que resulta cada vez menos favorable

En una economia que se moderniza, las motivaciones de los administradores empresas son de varias clases. Una de las principales es la de asegurar que la organización perciba utilidades adecuadas al capital invertido tanto para compensar a los propietarios como para disponer de capital suficiente y creciente para mejoras y ampliaciones.

En la actualidad las empresas publicas experimentan, al igual que las privadas, una tendencia generalizada a la saturación del mercado o a la reducción del mismo en una gran variedad de productos y servicios (Ruiz, D., Op. Cit. p. 321)

Finalmente, es importante señalar que para dirigir una empresa dinámica y efectiva se necesitan propietarios y administradores con fuertes motivaciones hacia la innovación tecnológica, a la expansión hacia nuevas oportunidades y a la introducción de metodos más efectivos de operación, gentes susceptibles a los cambios internos y externos de la empresa y capaces de tomar decisiones adecuadas y rápidas para enfrentarse a tales hechos. Estas exigencias se hacen necesarias tanto en la empresa privada como en la pública.

4.4 GLOBALIZACIÓN: SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.

Uno de los grandes avances de la sociedad consistió en el establecimiento de organizaciones economicas estables que permiten el desarrollo de toda nación y continuidad de la vida misma. El desarrollo de la agricultura fue la base de ese primer impulso. Luego le siguió el desarrollo de la manufactura y de las primeras industrias; más tarde vino la necesidad de buscar mercados externos para colocar los excedentes de la producción que la producción que la economía local no podía absorber a su vez, la

obtención de productos o la realización de negocios en esos mercados que aumentaran la rentabilidad e hicieran factible el intercambio entre diferentes mercados. Así pues, es desde el surgimiento de relaciones estables entre diferentes regiones y mercados que se puede hablar de globalización.

El término de globalización resulta muy amplio, por lo cual pueden derivarse varios niveles de significados:

- EN lo técnico se relaciona sobre todo con la integración de nuevas tecnologías.
- En lo cual, puede entenderse a la globalización como la universalización de determinados valores.
- En lo político, se refiere al grado de vinculación entre un país y otro.
- En lo económico se alude principalmente a que el sistema de producción de bienes y servicios opera a escala mundial.

A través de la globalización se ha logrado tener una interdependencia a escala mundial lo que acontece en un lugar, puede incidir en otros, a veces muy lejanos y aparentemente sin relación.

El capital se traslada de un país a otro sin limitaciones geográficas, políticas y éticas. Todo este proceso ha hecho de la globalización el motor de la economía, y a la economía el principal impulsor de la globalización.

La globalización, es quizá la característica más importante de la economía mundial al final del milenio, fenómeno que en buena medida ha derivado de la revolución tecnológica (Oparin, H., 1998). Es a partir de 1990 que se acentúan las tendencias en lo referente a la globalización de mercados, provocando así, que las economías que habían sido mantenidas reguladas y creadas con alta protección, comenzaran un ciclo de apertura, con diversas políticas arancelarias.

De esta forma, los países comenzaron a estructurar alianzas y acuerdos, además de las empresas quienes diseñaron los más vanados procedimientos para mejorar su competitividad a través de fusiones, acuerdos y alianzas en general.

A consecuencia de todo ello, se ha producido una descentralización de la producción de bienes y servicios. Las grandes empresas operan en donde logran mayor rentabilidad y donde consiguen pagar salarios más bajos.

El número creciente de empresas multinacionales aumento significativamente en los últimos años. Una empresa multinacional se ubica en aquel país que le permita

obtener más ganancias. Sin ningún escrupulo en lo político, económico, ético y humano se va de una región a otra donde podrá pagar menos impuestos. Aplican toda una concepción neo-liberal, en donde los trabajadores no son vistos como personas, sino como una "masa salarial" (Ander, E., 1998).

La globalización permite la liberalización de mercados. Al mismo tiempo que las condiciones de producción, de trabajo y salario se igualan, las condiciones laborales son más precarias (se busca establecerse en sitios donde los empleados trabajen por más tiempo y menos dinero). A este respecto, cabe mencionar que los derechos de los trabajadores se derrumben en nombre de competitividad, pues finalmente las políticas son dictadas desde fuera.

En términos generales las ventajas de la globalización quedan expresadas de la siguiente manera:

- En lo económico, hace más competitivas a las empresas, asegura el incremento de la productividad y hace posible el establecimiento de prioridades de inversión más adecuadas a los intereses de la sociedad.
- En lo social, el crecimiento de la economía trae consigo las posibilidades de una mejor satisfacción de las necesidades individuales y colectivas, y un aumento generalizado del nivel de vida.
- En lo político, estas libertades en el campo de la economía, promueven los procesos de la democratización o la consolidación de los mismos.
- En la educación, permite la difusión del conocimiento, obligando de esta forma a elevar el nivel de competitividad.

A pesar de los beneficios que se acaban de mencionar, la liberación de la economía, sin la contra parte social, no asegura ni la estabilidad política, ni la justicia social.

La idea de que a través de todos estos procesos económicos se logran un mejoramiento del nivel de vida de la población se ponen en tela de juicio si se observa que en la actualidad las enormes desigualdades sociales son cada vez más acentuadas, tanto en el interior de cada país como a escala mundial. Esta profunda brecha de desigualdades produce exclusión social, el interés no es integrar a los marginados, sino excluir a los no necesarios.

Otro efecto negativo de caracter social, se expresa en la elevadas tasas de desocupación, aunque esto, se debe tambien en parte al desarrollo tecnológico, que exige cada vez menos mano de obra

La liberación de mercados genera en la clase trabajadora salarios más bajos y mayor inseguridad laboral

Si bien es cierto que a través de la globalización se crea riqueza, es sólo en beneficio de una minoría, pues a su vez existen grandes carencias para la mayoría de la población mundial, se llega a altos niveles de productividad y de tecnología y, al mismo tiempo a situaciones alarmantes en el campo de lo social

4.5. PLANTA DE ASFALTO DEL GOBIERNO D.F.

El 28 de Junio de 1956, fue creada la Planta de Asfalto del Departamento del Distrito Federal (hoy Gobierno del D.F.), con el proposito de atender la demanda de mezclas asfálticas para la pavimentación de la red vial que iba surgiendo como consecuencia del crecimiento de la Ciudad de México

En sus primeros años, la Planta se caracterizo por ser la entidad lider en tecnología de mezclas asfálticas, contaba con un laboratorio de investigación con equipo de punta y fue pionera en el país en la adición de polimeros y hules a las mezclas

En la década de los setentas, esta Planta tuvo su mayor auge ya que al contar con maquinaria moderna atendió la gran demanda ocasionada por la construcción de ejes viales

En 1988, la Planta de Asfalto se incorpora al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal como organo desconcentrado y en él se establece como objetivo institucional de esta unidad industrial el producir la mezcla asfáltica, material estratégico que demandan las delegaciones y direcciones generales de la Secretaria de Obras y Servicios y otras dependencias del entonces Gobierno del D.F., para sus trabajos de pavimentación, repavimentación y mantenimiento de las vialidades de la Ciudad de México, regular el mercado de este producto en el D.F. y desarrollar programas de investigación tecnológica para el mejoramiento de su producción.

Posteriormente, se abrió el mercado a los fabricantes particulares manteniendo el control del precio. A partir de 1992 se inició la disminución de la producción bajando del

72 % al 44 % la utilización de la capacidad instalada. No se hicieron inversiones en modernización de las plantas de mezcla ni de los conjuntos de trituración.

Al inicio de la administración anterior se detectó en la planta de asfalto obsolescencia tecnológica de maquinaria y equipo, generación de contaminantes en las instalaciones de Coyoacán, el 50% de la maquinaria descompuesta y capacidad instalada subutilizada.

Había exceso de personal, altos costos de operación, control de monopolios en la prestación de servicios y elevados índices de corrupción, deficientes niveles de calidad en la mezcla asfáltica, escasa atención para satisfacer los requerimientos de los clientes, ausencia de programas para recibir peticiones de usuarios de vialidades y total desvinculación con los vecinos.

Sin embargo, en los últimos tres años se han hecho esfuerzos notables por la mejoría de la Planta. La demanda total de la mezcla asfáltica es cubierta en un 70 % por esta unidad industrial, mientras que el 30 % restante por fabricantes particulares. Además, se estableció un programa de reducción de costos de producción controlando el crecimiento del subsidio, mediante una mejor utilización de la capacidad instalada, ahorros en costos de insumos básicos, adelgazamiento de la Platilla de personal a 637 plazas, es decir, un 24 % en comparación con 1997, así como la reparación del equipo.

En cuanto a los recursos humanos, se incorporó personal de formación profesional para las áreas estratégicas y se ha realizado un esfuerzo considerable en materia de capacitación. En Noviembre de 1999 se eligió un nuevo comité sindical con el cual se ha logrado establecer una relación armoniosa en beneficio de los trabajadores.

4.6 LABORATORIO FARMACÉUTICO

Esta empresa se originó con la fusión de dos compañías internacionales que en la década de los sesenta incursionaron en el mercado mexicano, sentando las bases de lo que en la actualidad es la compañía.

En el 2000, se lleva a cabo nuevamente una fusión con otro laboratorio de origen británico, lo que da paso a la mayor empresa farmacéutica del mundo. Se forma pues, un gigante farmacéutico, que tiene una participación en el mercado global de más del siete por ciento.

De acuerdo a los objetivos de la empresa, la fusión es un paso importante para enfrentar las nuevas necesidades del mercado. También amplía las áreas terapéuticas de atención y ofrece una mayor gama de medicamentos brindando mejores beneficios a los pacientes.

La Misión de la empresa es la siguiente:

"Es una compañía basada en la investigación cuya gente está comprometida a luchar contra las enfermedades, aportando medicinas y servicios innovadores a los pacientes en todo el mundo y a los encargados del cuidado de la salud"

Los valores con los que trabaja son:

- Estándares altos
- Entender y conocer las necesidades de los clientes
- Reconocimiento de la importancia de los Recursos Humanos.
- Trabajo en equipo
- Realizar cambios, exhortando a cada persona a preguntar, crear e innovar.
- Logros
- Compromiso ciudadano

En una economía que se moderniza, las motivaciones de los administradores de empresas son de varias clases. Una de las principales es la de asegurar que la organización perciba utilidades adecuadas al capital invertido tanto para compensar a los propietarios como para disponer de capital suficiente y creciente para mejoras y ampliaciones.

Para la empresa es de vital importancia la promoción de la educación médica y el apoyo a la investigación en México.

CAPITULO V

METODOLOGIA

5.1 JUSTIFICACION

Uno de los mayores desafíos a que se enfrentan las organizaciones en la actualidad es la creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios rápidos y significativos, debido a que es necesario mantener un balance entre las demandas continuas por cambio y la persistencia de la estabilidad organizacional. Dichos cambios, exigen modificaciones en la estructura y funcionamiento de las mismas, a fin de ser más competitivas en el mercado.

Dado el hecho de que las personas tienden a resistirse a nuevos planteamientos, la administración debe contar con una estrategia muy bien formulada para iniciar el proceso de cambio.

Un elemento clave para todo cambio organizacional son los ejecutivos, pues ellos impulsarán a los demás miembros de la organización a llevar a cabo las transformaciones necesarias para alcanzar las metas propuestas. De allí surge el interés por evaluar la disposición que muestran los mismos hacia el cambio.

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existirá disposición al cambio en personal directivo de una empresa del sector público y una del sector privado?

5.3 OBJETIVO GENERAL

Evaluar si existe disposición al cambio en empleados a nivel directivo de una empresa del sector público (Planta de Asfalto del gobierno del distrito federal) y una del sector privado

(farmacéutica), tomado en cuenta los factores de género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa

5.4 HIPÓTESIS

H_i Si existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de disposición al cambio en los empleados de empresas del sector público y privado, tomando en cuenta su género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa

H_o No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de disposición al cambio en los empleados de empresas del sector público y privado, tomando en cuenta su estado civil, género, antigüedad en el puesto y en la empresa

5.5 DELIMITACION DE VARIABLES

V.I. Sector público, sector privado, género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa

V.D. Disposición al cambio, medida por los siguientes factores:

- a) Actitud hacia el cambio
 - I. Afiliación a la empresa
 - II. Satisfacción en el trabajo
 - III. Actitud ante las reestructuras
 - IV. Impacto de las reestructuras
 - V. Involucramiento en los cambios
 - VI. Transparencia en los procesos de cambio
 - VII. Justicia de los procesos de cambio
 - VIII. Fe en el cambio organizacional
- b) Cultura organizacional
 - I. Experiencia de cambio anteriores
 - II. Cambio como modo de vida en la organización
 - III. Adaptación al cambio
 - IV. Apertura hacia el cambio

5.6 DEFINICION DE VARIABLES

SECTOR PUBLICO Se refiere a todo el ámbito de la economía directamente controlada por el Estado

SECTOR PRIVADO Se refiere a todo el ámbito de la economía controlado por cada una de las empresas de manera independiente

GÉNERO Condición orgánica que distingue a los individuos de una especie, respecto a los otros de la misma especie, con relación a su forma de intervenir en los procesos reproductivos

ESTADO CIVIL Condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles.

PUESTO DIRECTIVO Posición jerárquica alta dentro de la empresa, que ocupa una persona para la ejecución de un empleo, cuya característica principal es la toma de decisiones y la capacidad de mando, a fin de conducir a los demás miembros de la organización hacia las metas de la misma

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO Aplicase al tiempo que lleva una persona en un empleo o profesión dentro de la empresa

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA Lapso de tiempo que una persona lleva trabajando dentro de una organización

DISPOSICION AL CAMBIO Apertura para reconsiderar procedimientos, conceptos, creencias, costumbres, políticas, sentimientos, reglamentos, lineamientos, que cotidianamente se han seguido. Dos factores importantes que conforman la disposición al cambio son las actitudes y la cultura organizacional (ver paginas 74 y 75).

5.7 INSTRUMENTO

Se aplicó un cuestionario que evalúa disposición al cambio, elaborado por Marín, M. y Puga, M. (1994)

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

La confiabilidad del instrumento se obtuvo por medio del coeficiente de Cronbach, determinándose una consistencia interna de 0.917

Con relación a la validez, el método que se utilizó fue el de interjez, con un tipo de validez de contenido

El instrumento se integra en dos partes (ver anexo 1)

1. Una cedula de identificación con datos personales
Edad, sexo, escolaridad, estado civil, puesto actual y empresa donde labora.
2. La segunda formada por veintisiete afirmaciones con el objeto de identificar los factores de resistencia al cambio

Cada afirmación tiene cinco alternativas de respuesta posible:

T.A. Totalmente de acuerdo

A De acuerdo

? Indiferente

D. En desacuerdo

T.D. Totalmente en desacuerdo

En base a la respuesta se asigna una puntuación, obteniéndose así un puntaje total a través del cual se determina el grado de disposición al cambio (ver anexos 2 y 3)

El instrumento mide las siguientes dimensiones (vease anexo 4 y 5)

- a) Actitud hacia el cambio "disposición de aceptación o rechazo manifestada externamente como resultado de la percepción que cada colaborador tiene de los cambios del ambiente en el que se desarrolla laboralmente" (Marín, M. Y Puga, M., Op. Cit., p. 75)
 - I. Afiliación a la empresa "apego que el personal experimenta por el hecho de prestar sus servicios en la empresa que lo contrata"
 - II. Satisfacción en el trabajo "sentimiento que el personal genera como resultado de lo que desea y lo que vive en su trabajo"
 - III. Actitud ante las reestructuras "disposición favorable o desfavorable que el personal experimenta ante las modificaciones en su ambiente de trabajo".

- IV Impacto de las reestructuras "percepción que el personal desarrolla respecto al alcance que tienen las modificaciones organizacionales en términos de beneficio o perjuicio"
 - V Involucramiento en los cambios "participación del personal en la planeación, la ejecución y la implementación de las acciones de cambio en el ámbito laboral"
 - VI Transparencia en los procesos de cambio "claridad de la información al personal en cuanto a la necesidad, justificación y resultado de los procesos de cambio"
 - VII Justicia de los procesos de cambio "percepción en términos de beneficios o perjuicios generados como resultado de la implantación de un proceso de cambio"
 - VIII. Fe en el cambio organizacional "creencia favorable o desfavorable acerca de los resultados de la implantación de un proceso de cambio"
- b) Cultura organizacional: conjunto congruente y sistematizado de las costumbres, valores, creencias, tradiciones, etc. Del grupo que forma una organización" (IBIDEM, p. 79).
- I. Experiencia de cambio anteriores "sentimientos favorables o desfavorables resultantes de una vivencia de cambio"
 - II. Cambio como modo de vida en la organización "percepción de que el cambio es parte de la dinámica organizacional"
 - III. Adaptación al cambio "reacción pasiva o activa para asimilar las modificaciones organizacionales"
 - IV. Apertura hacia el cambio "disposición para planear, ejecutar e implementar acciones de cambio"

5.8 POBLACION

El total de la población fue de 86 personas que ocupan cargos a nivel directivo, de los cuales, 46 pertenecen al sector público y 40 al sector privado.

5.8 MUESTREO

El tipo de muestreo empleado fue *no probabilístico*. Específicamente se utilizó un muestreo por conveniencia, ya que se trató de tomar a la mayoría del personal que ocupa puestos directivos en ambas empresas.

Este tipo de muestreo consiste sencillamente en ponerse en contacto con unidades de muestreo apropiadas (Elorsa, H, 2000)

5.9 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo a sus características el estudio se considera

- *De Campo* cuya principal característica consiste en que se realiza en el medio natural que rodea al individuo (Pick, S y López, V 1998)
- *Transversal* Este tipo de estudio se realiza en un momento determinado, pues lo que interesa es el fenómeno en el presente (IBEDEM, p 28)
- *Observacional* Estudio en el cual el investigador sólo puede describir o medir el fenómeno estudiado (Ramírez, M., 1996)
- *Comparativo* En este tipo de investigación existen dos o más poblaciones y se busca comparar algunas variables para contrastar una o varias hipótesis centrales (IBIDEM, p 124)
- *Correlacional* pretende analizar la relación entre dos o más variables
- *Descriptivo* su principal objetivo es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Hernández, S., et al., 1990)

5.10 DISEÑO

Para la presente investigación se utilizó un diseño de dos muestras independientes

Este tipo de diseño se utiliza cuando se tienen dos muestras aleatorias independientes una de la otra, es decir, dos grupos diferentes de sujetos, ya sea de una misma población o de poblaciones diferentes (Pick, S., Op. Cit., p. 37).

5.11 PROCEDIMIENTO

1. Se solicitó autorización para la aplicación del instrumento en las empresas
2. Se fijó la fecha para la aplicación del instrumento
3. Una vez llegado el día, se entregó el cuestionario a los empleados, dándoles las siguientes indicaciones para contestarlo
"A continuación se les entregará un cuestionario que consta de 27 preguntas, mediante las cuales se pretende conocer su opinión acerca del cambio en la empresa"
4. Se fijó la fecha y hora en que se recogería el cuestionario
5. Se procedió a calificar cada cuestionario de acuerdo a la tabla que se muestra en el anexo 2
6. Se obtuvo un puntaje total, con el cual fue posible determinar el grado de disposición al cambio de cada empleado, en base a la tabla mostrada en el anexo 3
7. Los resultados obtenidos en cada cuestionario se tabularon
8. Posteriormente se realizó el análisis estadístico, empleando las pruebas de T de Student, ANOVA, Tuckey, Correlación producto-momento de Pearson.
9. En base a dicho análisis, se llevaron a cabo las conclusiones y sugerencias correspondientes.

CAPITULO VI

6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

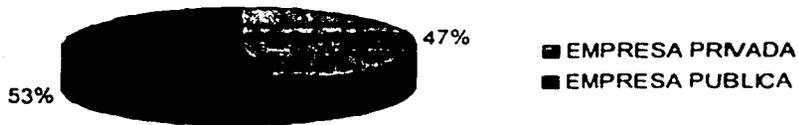
En el presente capítulo se describen los resultados del tratamiento estadístico de los datos obtenidos en las empresas pública y privada

La información recabada se analizó cualitativamente y cuantitativamente mediante las pruebas de Chi Cuadrada, T de Student, Análisis de Varianza y Coeficiente de Correlación producto momento de Pearson, con ayuda del programa Mac Stat 2.0.

El total de la muestra recabada fue de 86 personas, de los cuales, el 46.51% pertenecen a la empresa privada, mientras que el 53.49 % corresponden a la empresa pública (ver gráfica 1)

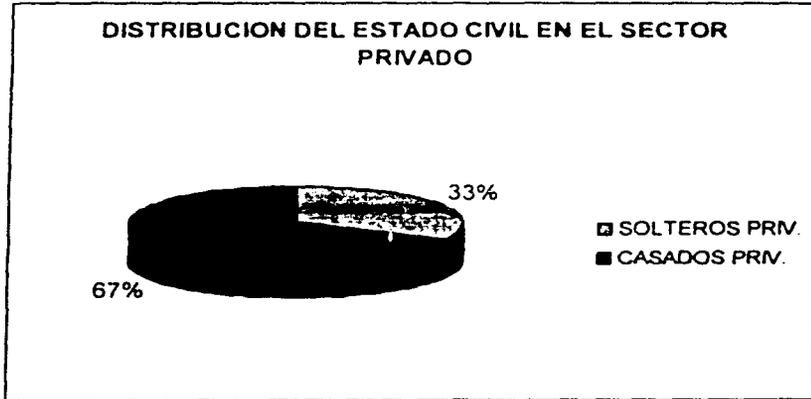
GRAFICA 1

PORCENTAJE DE LA MUESTRA

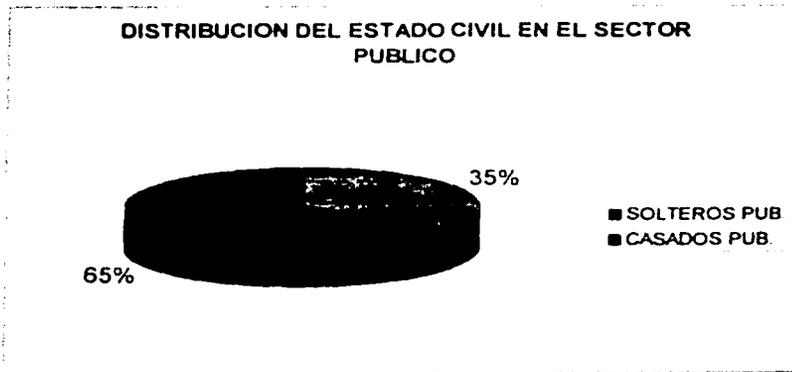


En las graficas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 se puede apreciar la distribución de la muestra en cuanto al género, estado civil y escolaridad de la población con que se trabajo

GRAFICA 2



GRAFICA 3



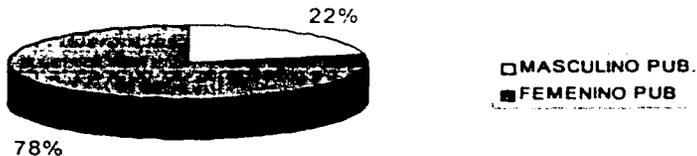
GRAFICA 4

DISTRIBUCION DEL GENERO EN EL SECTOR PRIVADO

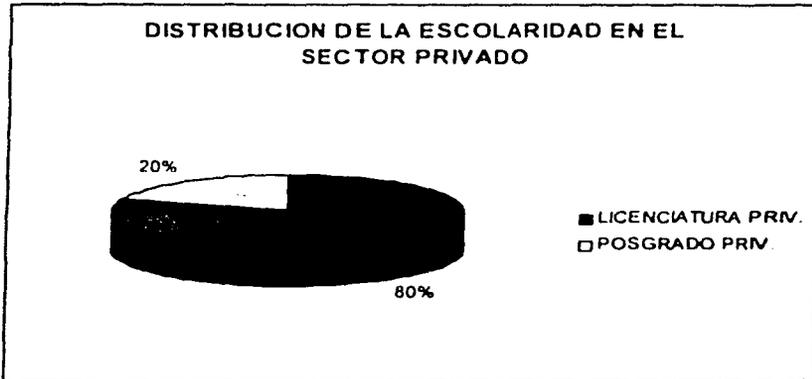


GRAFICA 5

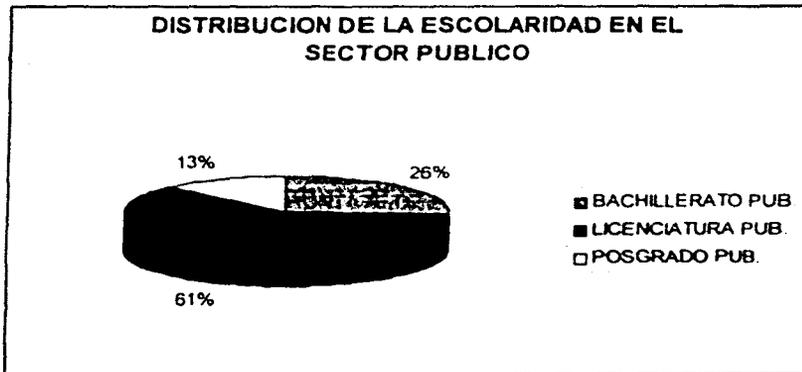
DISTRIBUCION DEL GENERO EN EL SECTOR PUBLICO



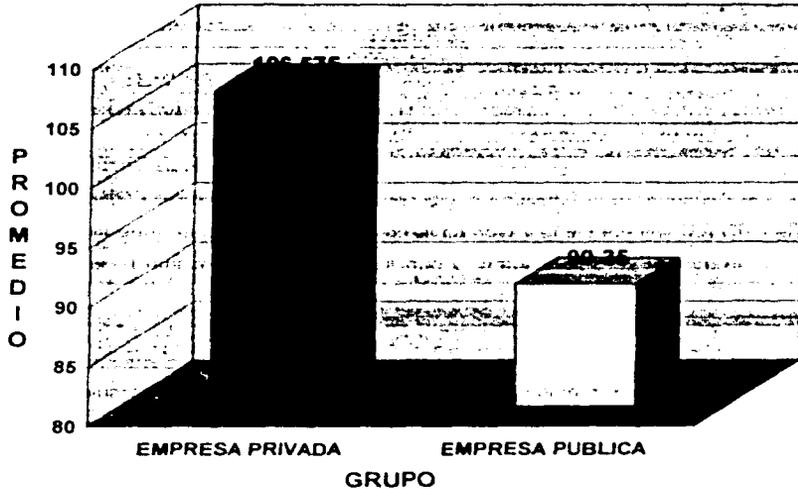
GRAFICA 6



GRAFICA 7



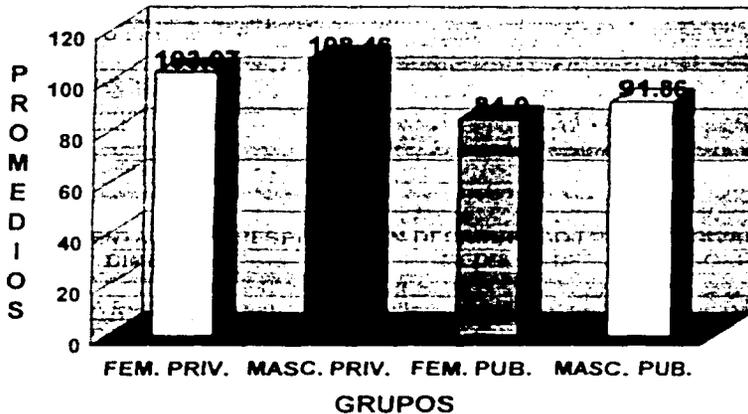
GRAFICA 8

PROMEDIO DE DISPOSICION AL CAMBIO EN EMPRESAS
PUBLICA Y PRIVADA

Con la finalidad de comparar los promedios de la empresa pública y privada se empleo la prueba T de Student. *Existe una diferencia estadísticamente significativa ($t=5$, $p=0.01$) en la disposición al cambio en los empleados de las empresas pública y privada, siendo estos últimos los que muestran una mayor disposición al cambio.*

GRAFICA 9

PROMEDIOS DE DISPOSICION AL CAMBIO EN
RELACION AL GENERO



Se compararon ambas empresas en relación al género de la población por medio de la prueba T de Student. Los resultados obtenidos permiten concluir lo siguiente:

No existen diferencias estadísticamente significativas con respecto a la disposición al cambio entre mujeres y hombres del sector público ($t=1.07$ n.s.), así mismo, tampoco existen diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres del sector privado ($t=1.635$ n.s.).

Posteriormente, se compararon los cuatro grupos, aplicando una ANOVA de un solo factor (disposición al cambio) resultando una $F=9.057$, significativa al 1%, de lo cual se infiere que *existen diferencias estadísticamente significativas entre directivos del sector público y privado en relación al género.*

Para conocer cuáles grupos hacen diferencia estadísticamente significativa, se aplicó una prueba de Tuckey ($D=13.649$), obteniéndose los siguientes resultados:

- *Los hombres de la empresa privada no presentan diferencia en la disposición al cambio con las mujeres de la empresa privada.*
- *Los hombres de la empresa privada presentan diferencia en la disposición al cambio con las mujeres de la empresa pública.*
- *Las mujeres de la empresa privada presentan diferencia en la disposición al cambio con las mujeres de la empresa pública.*
- *Los hombres de la empresa privada presentan diferencia en la disposición al cambio con los hombres de la empresa pública.*

En conclusión, las mujeres y hombres de la empresa privada presentan mayor disposición al cambio que los hombres y mujeres de la empresa pública.

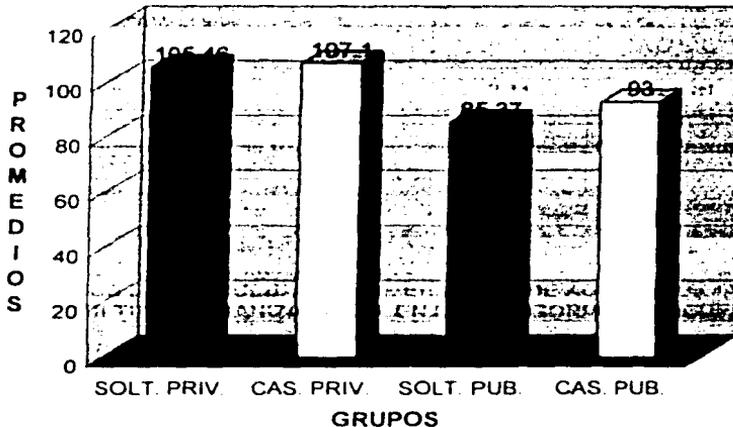
El estado civil se clasificó en dos categorías: soltero y casado (véase tabla 1).

TABLA 1

CATEGORIA	ESTADO CIVIL	% DE LA MUESTRA
SOLTERO	Viudos Y Divorciados	33.72
CASADO	Unión Libre	66.28

GRAFICA 10

PROMEDIOS DE DISPOSICION AL CAMBIO
SEGUN LA VARIABLE ESTADO CIVIL



Se compararon ambas empresas en función al estado civil (ver gráfica 10), por medio de la prueba T de Student; obteniéndose los siguientes resultados:

$T_{pub} = 0.89$ n.s.

$T_{priv} = 0.48$ n.s.

No existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de disposición al cambio en directivos del sector público en relación al estado civil. De la misma forma, tampoco existen diferencias significativas en el grado de disposición al cambio en directivos del sector privado en función del estado civil. Por lo tanto, el estado civil no influye en el grado de disposición al cambio.

Se compararon los cuatro grupos por medio de ANOVA de un solo factor, resultando una $F = 9.3579$ significativa al 1%. *Existen diferencias estadísticamente significativas entre solteros y casados de ambas empresas.* Posteriormente se aplicó la prueba de Tuckey ($D = 12.726$), obteniéndose los resultados que a continuación siguen

- *Los casados de la empresa privada presentan diferencia en el grado de disposición al cambio con los solteros de la empresa pública.*
- *Los casados de la empresa privada presentan diferencia en el grado de disposición al cambio con los casados de la empresa pública.*
- *Los solteros de la empresa privada presentan diferencia en el grado de disposición al cambio con los solteros de la empresa pública.*

En resumen, *los empleados solteros y casados de la empresa privada muestran un mayor grado de disposición al cambio que los empleados casados y solteros de la empresa pública*

Para conocer la correlación existente entre la antigüedad en el puesto y el grado de disposición al cambio se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, obteniéndose una $r = .37$ para la empresa privada, mientras que en la empresa pública fue de -0.044

De lo anterior se deduce que *la correlación de la antigüedad en el puesto con el grado de disposición al cambio en el sector privado es débil, mientras que en el sector público es nula* (véase tabla 2)

TABLA 2

EMPRESA	PUNTAJE DE CORRELACION	INDICACION
PUBLICA	-0.044	CORRELACION NULA
PRIVADA	0.37	CORRELACION DEBIL

Para obtener la correlación entre la antigüedad en la empresa y el grado de disposición al cambio se empleó nuevamente el Coeficiente de correlación de Pearson obteniéndose en la empresa privada una $r = .20$, y en la empresa pública una $r = .10$, lo cual indica que **la correlación entre la antigüedad en la empresa y el grado de disposición al cambio en la empresa privada es débil y en la pública muy débil** (ver tabla 3)

TABLA 3

EMPRESA	PUNTAJE DE CORRELACION	DX
PUBLICA	0.1	MUY DEBIL
PRIVADA	0.2	CORRELACION DEBIL

Finalmente, se utilizó la prueba de Chi Cuadrada para conocer si existía dependencia entre el grado de disposición al cambio y el estado civil. La Chi cal fue de 0.69, n.s. Entonces, es posible decir que **el diagnóstico es independiente del estado civil**.

Se evaluaron algunas de las dimensiones que conforman la actitud hacia el cambio y la cultura organizacional, obteniéndose los porcentajes del tipo de respuesta (de acuerdo - desacuerdo), tanto en la empresa pública como en la empresa privada (véase tablas 4, 5, 6 y 7). Es importante señalar que se dicotomizó el tipo de respuesta quedando totalmente de acuerdo y de acuerdo en una sola categoría, mientras que las respuestas totalmente en desacuerdo y desacuerdo en otra categoría, eliminándose así las respuestas de indiferente.

TABLA 4
PORCENTAJES DE RESPUESTA DE ACUERDO EN EL S. PRIVADO

DIMENSION	MEDIA	DESV. EST.	COEF. VAR.
ACTITUD HACIA EL CAMBIO			
Satisfacción en el trabajo	40	16 74	41 85%
Actitud ante las reestructuras	35 83	13 29	37 09%
Involucramiento en los cambios	22 5	7 9	35 13%
Fe en el cambio organizacional	16 37	9 26	56 59%
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Cambio como modo de vida en la organización	47 5	15 94	33 56%
Adaptación al cambio	41 25	12 37	29 99%
Apertura hacia el cambio	27 5	7 07	25 71%

TABLA 5
PORCENTAJES DE RESPUESTA EN DESACUERDO EN EL S. PRIVADO

DIMENSION	MEDIA	DESV. EST.	COEF. VAR.
ACTITUD HACIA EL CAMBIO			
Satisfacción en el trabajo	8 75	4 78	54 71%
Actitud ante las reestructuras	7	3 7	52 97%
Involucramiento en los cambios	22 08	11 33	51 34%
Fe en el cambio organizacional	29 31	16	61 40%
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Cambio como modo de vida en la organización	2 5	0	0 00%
Adaptación al cambio	31 83	18 50	58 14%
Apertura hacia el cambio	27 5	7 07	25 71%

TABLA 6
PORCENTAJES DE RESPUESTA DE ACUERDO EN EL S. PUBLICO

DIMENSION	MEDIA	DESV. EST.	COEF. VAR.
ACTITUD HACIA EL CAMBIO			
Satisfacción en el trabajo	33 39	16 87	50 54%
Actitud ante las reestructuras	24 21	10 03	41 43%
Involucramiento en los cambios	13 74	4 29	31 24%
Fe en el cambio organizacional	26 03	16 18	62 18%
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Cambio como modo de vida en la organización	35 82	5 49	15 32%
Adaptación al cambio	29 30	7 63	26 06%
Apertura hacia el cambio	24 95	1 48	5 95%

TABLA 7
PORCENTAJES DE RESPUESTA EN DESACUERDO EN S. PUBLICO

DIMENSION	MEDIA	DESV. EST.	COEF. VAR.
ACTITUD HACIA EL CAMBIO			
Satisfacción en el trabajo	17 67	12 57	71 17%
Actitud ante las reestructuras	18 43	10 68	57 93%
Involucramiento en los cambios	27 14	8 08	29 78%
Fe en el cambio organizacional	19 51	16 88	86 53%
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Cambio como modo de vida en la organización	11 93	7 19	60 25%
Adaptación al cambio	19 55	6 15	31 46%
Apertura hacia el cambio	18 47	19 28	108 19%

Podemos observar mayor vanabilidad en las respuestas del sector privado, en el área "desacuerdo"

Sin embargo, en el área "de acuerdo" existe mayor homogeneidad en las mismas.

En la dimensión apertura hacia el cambio, no hay diferencias, ya que el porcentaje es de 25 71 % en ambas áreas

En el sector publico, en el área "de acuerdo" existe mayor homogeneidad en las respuestas

En el area "desacuerdo" del mismo sector, existe mayor vanabilidad en las respuestas, siendo las dimensiones de fe en el cambio organizacional y satisfacción en el trabajo las que sobresalen, mostrando así un mas alto indice

En el resto de las respuestas el resultado es homogéneo

Finalmente, se compararon los promedios obtenidos en el tipo de respuesta (de acuerdo - desacuerdo) en algunas de las dimensiones de actitud hacia el cambio y cultura organizacional en la empresa publica y privada (ver tablas 8 y 9).

TABLA 8
RESULTADOS DE LA PRUEBA T EN LAS DIMENSIONES DE ACTITUD HACIA EL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CATEGORIA "DE ACUERDO"

DIMENSION	T	SIGNIFICANCIA
ACTITUD HACIA EL CAMBIO		
Satisfacción en el trabajo	0 78	NO SIGN
Actitud ante las reestructuras	1 7	NO SIGN
Involucramiento en los cambios	2.34	SIGN.
Fe en el cambio organizacional	0 27	NO SIGN
CULTURA ORGANIZACIONAL		
Cambio como modo de vida en la organización	1 38	NO SIGN
Adaptación al cambio	1 16	NO SIGN
Apertura hacia el cambio	0 7	NO SIGN

TABLA 9
RESULTADOS DE LA PRUEBA T EN DIMENSIONES DE ACTITUD HACIA EL CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CATEGORIA "DESACUERDO"

DIMENSION	T	SIGNIFICANCIA
ACTITUD HACIA EL CAMBIO		
Satisfacción en el trabajo	1 34	NO SIGN
Actitud ante las reestructuras	2 18	NO SIGN
Involucramiento en los cambios	0 89	NO SIGN
Fe en el cambio organizacional	0 94	NO SIGN
CULTURA ORGANIZACIONAL		
Cambio como modo de vida en la organización	1 74	NO SIGN
Adaptación al cambio	0 87	NO SIGN
Apertura hacia el cambio	0 02	NO SIGN

De lo anterior se deduce que no existen diferencias estadísticamente significativas en los promedios de respuesta en cada una de las dimensiones evaluadas en la empresa pública y privada, excepto en involucramiento en los cambios.

6.2 DISCUSIÓN

A continuación se presenta un análisis de los datos obtenidos con las expectativas que se tenían al inicio de la presente investigación

La disposición al cambio constituye un elemento útil dentro de la dinámica organizacional. Es por ello que resulta útil su medición, y más aún si se hace dentro de un contexto de desarrollo organizacional, a fin de identificar aquellos factores que impiden o retrasan el proceso, toda vez que se hagan esfuerzos de cambio dentro de la empresa, y así aminorarlos o bien eliminarlos

El objetivo del presente estudio, fue evaluar si existía disposición al cambio en personal directivo en una empresa del sector público (planta de asfalto del gobierno del D.F.) y una del sector privado (farmacéutica) en relación a los factores de edad, género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa

La hipótesis de trabajo planteaba lo siguiente: *"si existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de disposición al cambio en los empleados de empresas del sector público y privado"*, tomando en cuenta los factores antes mencionados.

Para comprobar la hipótesis, se empleó la T de estudiantes obteniéndose una T=5 significativa al 1% (ver gráfica 8)

Mediante los resultados obtenidos fue posible comprobar dicha hipótesis, mostrándose así que la empresa perteneciente al sector privado es quien presenta mayor disposición al cambio

Por otra parte, al analizar individualmente los factores de género, estado civil, antigüedad en el puesto y en la empresa, se demuestra que por sí solos no son elementos determinantes del grado de disposición al cambio para la población con que se trabajó.

Además, puede señalarse que existe mayor homogeneidad en las respuestas ubicadas en la categoría "de acuerdo", no así para la categoría "desacuerdo" en donde se observa mayor variabilidad en ambas empresas.

Al comparar los promedios obtenidos en las dimensiones de actitud hacia el cambio y cultura organizacional de las dos empresas, se observa que el único

factor que mostró diferencias significativas fue el de involucramiento en los cambios.

Cabe mencionar que probablemente las diferencias encontradas entre ambas empresas pudieron deberse precisamente al hecho de que en la empresa privada se contaba con todo un programa de desarrollo organizacional, en donde se preparo a la gente para el cambio que enfrentaba la empresa, condiciones totalmente opuestas en la empresa publica, ya que en esta no existia ningún plan al respecto, solo se tenia contemplado como un proyecto la reestructuración del departamento de recursos humanos que permitiera llevar a cabo mejoras en la empresa

Es por ello que no hay que olvidar que al implantar cualquier tipo de cambio en la organización, es necesario considerar al "factor humano", especialmente a todos aquellos que se encuentran directamente involucrados en él.

Tal como señala Davis, K Y Newstrom (1991), el éxito o fracaso de cualquier tipo de cambio en la organización, depende en gran medida, de la gente que la conforma. Por lo tanto, resulta evidente la necesidad de hacerlos partícipes, pues frecuentemente la resistencia hacia cualquier tipo de cambio se hace notona cuando se introduce sin ninguna noticia o explicación

La cultura organizacional es un aspecto fundamental en el proceso de cambio, pues se incluyen aspectos básicos, tales como los valores, las creencias y las actitudes. A fin de lograr que se acepten las premisas de cambio, es necesario tener una cultura fuerte que se caracteriza por que los valores centrales de la empresa se acepten y sean compartidos ampliamente, y así se logre ejercer una influencia en el comportamiento de los individuos

El resultado de la presente estudio arroja información útil respecto a la forma en que se viven los procesos de cambio dentro de las empresas, en empleados a nivel directivo. Esto resulta importante si se toma en cuenta que las primeras personas que impulsan a los demás miembros de la organización hacia la constante renovación son precisamente ellos. Además de que también modelan el comportamiento organizacional

6.3 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Es importante señalar que dadas las características de la muestra, como son el tiempo disponible, horarios, etc. Se realizó una auto-aplicación del instrumento, dejándolo unos días en sus manos, lo cual provocó extravío en algunos cuestionarios, y no se controló la espontaneidad de las respuestas.

Se trató de encontrar indicadores tales como el salario que permitieran hacer una comparación más objetiva. No obstante, en las dos organizaciones estos datos se manejan como confidenciales.

Con la finalidad de mantener el anonimato de la empresa privada, se limitó la información acerca de la misma, no pudiendo conocer más a fondo el contexto en el que se encontraba.

Por otra parte, el tipo de cambio a que se enfrentaban ambas organizaciones era diferente, ya que la empresa privada estaba en pleno proceso de fusión, mientras que la pública estaba atravesando por un cambio de gobierno, y aunque las dos enfrentaban procesos de cambio organizacional, finalmente se trata de condiciones totalmente distintas.

Para futuras investigaciones se recomienda

1. Realizar el estudio en empresas del mismo giro, con procesos de cambio similares.
2. Encontrar más indicadores que permitan realizar una comparación más objetiva.
3. Ampliar la muestra, analizando otros niveles jerárquicos.
4. Respaldar la investigación con alguna otra medición que arroje más información al respecto.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentará una serie de afirmaciones respecto a las cuales se puede estar de acuerdo o en desacuerdo. El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre su opinión acerca del "cambio" dentro de un ambiente laboral, para lo cual se le presentará después de cada afirmación, cinco alternativas de respuesta posibles.-

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

- TA. Totalmente de acuerdo
- A. De acuerdo
- ? Indiferente
- D. En desacuerdo
- T.D. Totalmente en desacuerdo

Indique por favor, marcando con una "X" en la casilla que corresponda a la alternativa que más se asemeje a su opinión. En la medida de lo posible, evite contestar indiferente.

Ejemplo:

Es esencial conocer bien lo que se hace.

<input checked="" type="checkbox"/> TA.	<input type="checkbox"/> A.	<input type="checkbox"/> ?	<input type="checkbox"/> D.	<input type="checkbox"/> TD.
---	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------

Respuesta Totalmente de acuerdo

Este estudio sólo tiene fines estadísticos por lo que agradeceremos conteste verazmente a las afirmaciones

De antemano agradecemos su valiosa cooperación.

EMPRESA:

SEXO:

 M F

EDAD:

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA
SECUNDARIA
BACHILLERATO
PROFESIONAL
POSGRADO
TECNICO

ESTADO CIVIL:

SOLTERO
CASADO
DIVORSIADO
UNIÓN LIBRE
VIUDO

PUESTO ACTUAL:

ANTIGÜEDAD:

EN LA EMPRESA

EN EL PUESTO

1. Siento satisfacción al decir donde trabajo

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

2. Trabajar con gente con opiniones diferentes es positivo

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

3. Me doy cuenta de que los resultados de los procesos de cambio pueden ser a corto plazo (durante el primer año después de que se generan las modificaciones).

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

4. Creo que las modificaciones en la empresa han sido injustas para las personas con más antigüedad.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

5. Las reestructuras organizacionales han representado beneficios en funciones y remuneración para quienes hemos estado involucrados en ellas.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

6. Estoy satisfecho con las funciones que realizo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

7. El hecho de laborar en esta empresa me da prestigio en el medio

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

8. Los resultados de las reestructuraciones organizacionales han sido frustrantes para mi.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

9. Puedo considerarme "bien pagado" por las funciones y responsabilidades a mi cargo.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

10. Después del proceso de cambio se nos ha dado información del resultado del mismo y las acciones a seguir

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

11. Un cambio implica prestigio en cualquier empresa

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

12. El cambio en la empresa es una forma de percibir el crecimiento propio.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

13. En los cambios de la empresa mis opiniones han sido ignoradas.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

14. Los cambios en la empresa solo han favorecido a ciertas areas

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

15. Las responsabilidades que tengo a mi cargo son acordes con el nivel de mi puesto.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

16. Frecuentemente las reestructuras se hacen necesarias para que la empresa y quienes estamos en ella resultemos beneficiados

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

17. Desarrollo el trabajo que esperé tener cuando acepté este puesto.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

18. Antes de darse algún cambio en la empresa se nos ha explicado su necesidad y justificación.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

19. Las acciones de cambio dentro de la empresa representan una estrategia para justificar el presupuesto.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

20. En el caso de reestructura organizacional mis funciones se verán afectadas favorablemente.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

21. La gente que forma parte de la empresa crea el cambio.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

22. Los cambios organizacionales significan más promesas que hechos

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

23. Durante los procesos de cambio en la empresa, sabemos quienes estarán involucrados y quienes no

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

24. Ante la planeación de una nueva estructura en la empresa, recibo invitación para expresar mis puntos de vista

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

25. La empresa para su desarrollo necesita estar cambiando constantemente.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

26. Mi opinión ha sido tomada en cuenta cuando se han realizado cambios importantes dentro de la empresa

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

27. Los cambios estructurales que se han dado aqui han favorecido a la mayoría.

TA.	A.	?	D.	TD.
-----	----	---	----	-----

¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

TABLA DE ASIGNACION DE PREGUNTAS Y PUNTAJES

NUMERO DE COLOCACION EN EL INSTRUMENTO	TIPO DE ITEM	T.A.	A.	?	D.	T.D.
1	POSITIVO	5	4	3	2	1
2	POSITIVO	5	4	3	2	1
3	POSITIVO	5	4	3	2	1
4	NEGATIVO	1	2	3	4	5
5	POSITIVO	5	4	3	2	1
6	POSITIVO	5	4	3	2	1
7	POSITIVO	5	4	3	2	1
8	NEGATIVO	1	2	3	4	5
9	POSITIVO	5	4	3	2	1
10	POSITIVO	5	4	3	2	1
11	POSITIVO	5	4	3	2	1
12	POSITIVO	5	4	3	2	1
13	NEGATIVO	1	2	3	4	5
14	NEGATIVO	1	2	3	4	5
15	POSITIVO	5	4	3	2	1
16	POSITIVO	5	4	3	2	1
17	POSITIVO	5	4	3	2	1
18	POSITIVO	5	4	3	2	1
19	NEGATIVO	1	2	3	4	5
20	POSITIVO	5	4	3	2	1
21	POSITIVO	5	4	3	2	1
22	NEGATIVO	1	2	3	4	5
23	POSITIVO	5	4	3	2	1
24	POSITIVO	5	4	3	2	1
25	POSITIVO	5	4	3	2	1
26	POSITIVO	5	4	3	2	1
27	POSITIVO	5	4	3	2	1

CALIFICACIÓN MÁXIMA: 135 PUNTOS

CALIFICACIÓN MÍNIMA: 27 PUNTOS

ANEXO 3**TABLA DE NORMAS DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO**

PUNTAJES	CRITERIO
27-63	ALTAMENTE RESISTENTE AL CAMBIO
64-81	RESISTENTE AL CAMBIO
82-92	INDIFERENTE
93-119	DISPUESTO AL CAMBIO
120-135	ALTAMENTE DISPUESTO AL CAMBIO

ANEXO 4

ANALISIS DE DIMENSIONES

DIMENSION	NO. DE INDICADORES	PORCENTAJE DE ANALISIS	PORCENTAJE TOTAL DE DIMENSION
ACTITUD HACIA EL CAMBIO	22		81.5
AFILIACION	2	7.4	
SATISFACCION EN EL TRABAJO	4	14.9	
ACTITUD ANTE LAS REESTRUCTURAS	3	11.1	
IMPACTO A LAS REESTRUCTURAS	2	7.4	
INVOLUCRAMIENTO ANTE LOS CAMBIOS	3	11.1	
TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	3	11.1	
JUSTICIA DE LOS PROCESOS DE CAMBIO	2	7.4	
FE EN LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES	3	11.1	
CULTURA ORGANIZACIONAL	5		18.5
EXPERIENCIA EN LOS CAMBIOS ANTERIORES	1	3.7	
CAMBIO COMO MODO DE VIDA EN LA ORGANIZACION	2	7.4	
ADAPTACION AL CAMBIO	1	3.7	
APERTURA HACIA EL CAMBIO	1	3.7	
TOTALES	27	100 %	100 %

BIBLIOGRAFIA

1. Abravanel, A (1992) CULTURA ORGANIZACIONAL ASPECTOS TEÓRICOS, PRÁCTICOS Y METODOLÓGICOS Colombia Fondo editorial
2. Aguado, R (1999) RJAGUADO SPIN COM MX
3. Ander, E (1998) REFLEXIONES EN TORNO AL PROCESO DE MUNDIALIZACION – GLOBALIZACIÓN Argentina Ed Lumen Imitas
4. Argyris, C (1979) EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Barcelona Herder
5. Banco Interamericano de Desarrollo (1979) LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN AMERICA DEL SUR Y MÉXICO México Limusa
6. Bartlet, A (1980) CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL México Trillas.
7. Bekhard, R. (1973) DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS México Fondo Educativo Interamericano
8. Bennis, W (1973) DESARROLLO ORGANIZACIONAL SU NATURALEZA, ORÍGENES Y PERSPECTIVAS México Fondo Educativo Interamericano
9. Bernal, S, Gutiérrez A, et al (1982) EMPRESAS TRASNACIONALES EN MÉXICO Y AMÉRICA LATINA México UNAM
10. Cabrera, L (1992) MODELOS RECIENTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Tesis para licenciatura Facultad de Psicología UNAM
11. Camillo, C y Garcia, R (1986) LAS EMPRESAS PUBLICAS EN MEXICO México Porrúa
12. Caso, a (1988) CUATRO ENSAYOS DE POLÍTICA ADMON Y EMPRESA PÚBLICA México Instituto Nacional de administración pública
13. Castaño, A, Sánchez, B y Wicab, E (1980) DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACIÓN PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE MEJORAMIENTO DELIBERADO (2ª Ed) México. IEE, S.A
14. Cook, B. (1979) ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO México Railp.

- 15 Davis, K Y Newstrom, J (1991) COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO México Mc Graw-Hill
- 16 Deal, T Y Kenedy (1986) CULTURAS CORPORATIVAS, RITOS Y RITUALES DE LA VIDA ORGANIZACIONAL Mexico Sitesa
- 17 Elorsa, H (2000) ESTADISTICA PARA LAS CIENCIAS SOCIALES Y DEL COMPORTAMIENTO Mexico
- 18 Fana, F (1978) DESARROLLO ORGANIZACIONAL ENFOQUE INTEGRAL México Limusa
- 19 French, W Y Bell, C (1981) CIENCIAS DE LA CONDUCTA PARA EL D.O. México Diana
- 20 Fresco, J (1991) DESARROLLO ORGANIZACIONAL HACIA CALIDAD TOTAL. Buenos Aires Macchi
- 21 Galindo, C (2000). TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA México Porrúa
- 22 García, R (1981) ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA México Limusa
- 23 Gibreath, R (1990) LA ESTRATEGIA DEL CAMBIO México Mc Graw-Hill
- 24 Gómez, C. (1989) TEORÍA ECONOMICA México Esfinge
- 25 Grados, E. (1988) INDUCCIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN México Manual Moderno
- 26 Hawley, C y Cabañas, L (1994) APLICACIÓN DE UN MODELO DE D.O. A UNA EMPRESA DE SERVICIO Tesis UNAM Facultad de Psicología
27. Kras, E. (1990) CULTURA GERENCIAL Mexico Grupo editorial Iberoamericano.
28. Leal, J., (1976). México ESTADO BUROCRACIA Y SINDICATOS México. El Caballito
- 29 Lippitt, R (1959) LA DINAMICA DEL CAMBIO PLANIFICADO Buenos Aires: Amorortu Editores
- 30 Luthans, F (1991) MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL México Trillas
- 31 Madnd, L. (1990) SATISFACCIÓN LABORAL EN MUJERES QUE TRABAJAN EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS Tesis para licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM
- 32 Margules, N (1974) DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México Diana.

- 33 Marin, M Y Puga, M DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL Tesis UNAM Facultad de Psicología
34. Mathias, S (1990) PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN EMPRESAS PÚBLICAS México Trillas
35. Méndez R. et al (1996) EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN México Trillas
- 36 Méndez, M. (1986) DINAMICA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES México Interamericana
37. Newton, M (1985) CAMBIO ORGANIZACIONAL, TÉCNICAS Y APLICACIONES México Trillas
- 38 Opalin, L (1998) GLOBALIZACIÓN Y CAMBIO ESTRUCTURAL México Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ac
- 39 Ouchi (1982) TEORÍA Z México Fondo Educativo Interamericano
- 40 Partin, J. (1977) PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL México Fondo Educativo Interamericano
- 41 Pascale, R Y Athos (1984) EL SECRETO DE LA TÉCNICA EMPRESARIAL JAPONESA México Grijalbo
- 42 Peters y Waterman (1984) EN BÚSCA DE LA EXCELENCIA Barcelona Folio
- 43 Pick, S y Lopez, V (1998) CÓMO INVESTIGAR EN LAS CIENCIAS SOCIALES México. Trillas
- 44 R Alegria, Carrillo, . et al (1978) EMPRESAS PÚBLICAS México residencia de la Republica Coordinación general de estudios administrativos
- 45 Ramirez, M. et al (1996) EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN México Trillas
- 46 Randall, F (1973) LA EMPRESA PRIVADA Y SU IMAGEN Buenos Aires Paidós
- 47 Rastow, W. Robson, W. et al (1974) EMPRESA PÚBLICA VS EMPRESA PRIVADA EN ECONOMIAS EN PROCESO DE DESARROLLO España Propesa
48. Richard, M (1991) ORGANIZATIONAL BEHAVIOR TEORY AND PRACTICE
- 49 E U Macmillan Publishing Company Robbins, S (1987) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL México Prentice-Hall
- 50 Rodriguez E (1996) LOS VALORES, CLAVE DE LA EXCELENCIA México. Mc Graw -Hill
51. Ruiz, D. (1988) EMPRESA PÚBLICA: ELEMENTOS PARA EL EXÁMEN COMPARADO México. Fondo de Cultura Económica.

-
52. Ruiz, M. (1980) LA EMPRESA PÚBLICA UN ESTUDIO DE DERECHO SOBRE MÉXICO México- INAP
 53. Santiago.R (1977) EL MEXICANO . PSICOLOGIA DE SUS MOTIVACIONES México Ed Grijalbo
 54. Shein, E (1978) CONSULTORÍA DE PROCESOS, SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL México Fondo Educativo Interamericano
 55. Shein, E (1985) PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN Mexico Prentice-Hall
 56. Shein, E (1991) WHAT IS CULTURE? REAFIRMIN ORGANIZATIONAL CULTURE E U Sage Publications Inc
 57. Sona, M (1990) RELACIONES HUMANAS Mexico Limusa
 58. Vázquez O (1991) EL CONTRATO POR ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA PRIVADA MEXICANA México UNITEC
 59. Villareal, R. (1988) MITOS Y REALIDADES DE LA EMPRESA PUBLICA México Diana
 60. Westley, F (1990) THE EYE OF THE NEEDLE CULTURAL AND PERSONAL TRANSFORMATION IN A TRADITIONAL ORGANIZATION VOL 43 No 3
 61. Wicab, E Y Brooks, A (1973) CAMBIO ORGANIZACIONAL Tesis UNAM Fac De Psicología
 62. William, B J (1980) LAS ORGANIZACIONES DEL MAÑANA, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS México Trillas.
 63. William, J C (1984) CONDUCTA ORGANIZACIONAL México Grupo editorial Iberoamerica