

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO
EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELSA ORQUIDEA LOPEZ VILLAR

Director de Tesis:

L.A. ROSA MATEU MORANDO

Revisor de Tesis

L.A..E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER

BOCA DEL RIO, VER.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

INDICE

CAPITULO I METODOLGIA

1.1. Planteamiento del problema	01
1.2. Justificación	02
1.3. Objetivos	03
1.4. Hipótesis	03
1.5. Identificación de variables	04
1.6. Definición de variables	04
1.7. Tipo de estudio	05
1.8. Diseño del proyecto	05
1.9. Población y muestra	05
1.10. Instrumento de medición	07
1.11. Recopilación de datos	10
1.12. Proceso	10
1.13. Procedimiento	10
1.14. Análisis de datos	11
1.15. Importancia del estudio	14
1.16. Limitaciones del estudio	14

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Cambio organizacional	15
2.1.1. Importancia del cambio	16
2.1.2. Fuerzas que causan el cambio	18
2.1.3. Fuentes de ímpetu para el cambio	20
2.1.4. Problemas a los que se enfrenta la gerencia	24

2.1.5. Resultados de ignorar el cambio	27
2.1.6. Formas de tratar el cambio	28
2.1.6.1. El proceso reactivo o cambio no planeado	28
2.1.6.2. El proceso proactivo o cambio planeado	28
2.1.7.- Organizaciones responsables de administrar las actividades de cambio	40
2.1.8. Que es lo que debe cambiarse	40
2.1.8.1. Cambio en la estructura	41
2.1.8.2. Cambio en la tecnología	42
2.1.8.3. Cambio en la ubicación física	43
2.1.8.4. Cambio del personal	43
2.1.9. Reacciones al cambio	44
2.1.10. El proceso de administración del cambio	45
2.1.11. Iniciación del cambio	47
2.1.12. Implantación del cambio	50
2.1.13. Vencer la resistencia al cambio	52
2.2. Factores humanos	55
2.2.1. Motivación	56
2.2.1.1. Teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor	58
2.2.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	59
2.2.1.3. Teoría de motivación e higiene de Herzberg	61
2.2.1.4. Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland	61
2.2.1.5. Teoría de la equidad	63
2.2.2. La comunicación	64
2.2.2.1. El propósito de la comunicación	64
2.2.2.2. El proceso de la comunicación	65
2.2.2.3. Flujos de comunicación en la organización	67
2.2.2.4. Barreras y fallas en la comunicación	69
2.2.2.5. Requisitos de una comunicación efectiva	71

2.3. Factores administrativos	72
2.3.1. Liderazgo	72
2.3.1.1. Componentes del liderazgo	73
2.3.1.2. Conducta y estilos de liderazgo	73
2.3.2. Autoridad	78
2.3.2.1. Fuentes de poder	79
2.3.2.2. Tipos de autoridad	80
2.3.3. Toma de decisiones	81
2.3.3.1. Proceso para la toma de decisiones	81
2.3.4. Capacitación	82

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Resultados	85
3.2. Gráficas	88
3.3. Conclusiones	102
3.4. Recomendaciones	105
Bibliografía	107

INTRODUCCION

Durante muchos años se ha considerado que el cambio en una organización es un proceso evolutivo. La suposición evolucionaria refleja la opinión de que el cambio se produce haciendo ajustes pequeños y cuyos impulsores son el tiempo y las fuerzas ambientales sutiles, que primordialmente están fuera del control directo de la administración. Es relativamente cierto lo anterior, pero internamente si se puede hacer mucho para que los cambios puedan ser planeados y controlados, esto es más necesario en la actualidad, si se considera que la velocidad de cambio del entorno es alta y obliga a las empresas a adaptarse más rápidamente, en esta situación un problema que puede dificultar el cambio, es la resistencia de las personas.

Este problema de la resistencia nace de las relaciones interpersonales entre el empleado y el patrón, ya sea por que no se les toma en cuenta, o simple y sencillamente por el temor que pueden sentir los empleados, cuando se realiza un cambio dentro de la organización. Muy frecuentemente se presenta primero la necesidad de cambio, que se hace evidente cuando las utilidades disminuyen, el equipo empieza a desgastarse y a hacerse anticuado, cuando los procesos se vuelven obsoletos, etc. Entonces en el momento en que se visualiza que se hace necesario que se den cambios para que el organismo sea eficiente, se presenta la resistencia a dichos cambios. Así pues, es de vital importancia para cualquier organismo social, identificar cuales son las causas que originan la resistencia, a fin de determinar que medidas habrán de tomarse para enfrentar dicha resistencia y ayudar a las personas a aceptar y asimilar el cambio de la mejor forma posible, a fin de que se logre su cooperación efectiva y eficiente en relación a nuevos procedimientos o sistemas que conlleven a optimizar las actividades del organismo social.

Es por ello que a través del presente trabajo se pretende: en el Capítulo I, explicar cual es la Metodología que se aplica en esta investigación; en el Capítulo II se presenta el marco teórico en el cual se sustenta el presente trabajo; y por último en el Capítulo III se presentan los resultados, gráficas, conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron al realizar esta investigación.

CAPITULO I

METODOLOGIA

1. 1. Planteamiento del problema

Se ha observado que una de las características de las empresas en la actualidad, es el cambio y la transformación en las ciencias tecnológicas que tratan del desarrollo empresarial, éstas se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las personas, con todo esto se han sufrido desajustes desastrosos, entre la tecnología y el humanismo. Tales desajustes se reflejan en el hecho de que los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se podrían referir al factor humano, por una falta de comunicación y entendimiento

Surgen por todas partes programas de capacitación que son el reflejo de una época de grandes cambios. Esos cambios espectaculares que se han presentado fuera y dentro de las organizaciones, pueden ser efectos de la globalización que enfrenta el mundo actual, los cambios que se presentan hacia el interior de las empresas, deben ser considerados por el profesional de la administración, como un punto fundamental para el desarrollo de su profesión, ya que si no fuera por el cambio, el trabajo de un administrador sería

relativamente fácil, se simplificarían verdaderamente sus tareas administrativas, sin embargo las cosas no son así. El cambio, actualmente es una realidad en el entorno de las organizaciones, administrar el cambio es parte integral de cada administrador, ésta realidad es una gran verdad que los profesionales de la administración enfrentan dentro de las organizaciones como una de las áreas del conocimiento humano más impregnado de complejidad y desafío, ya que el profesional que se desarrolla en los diversos niveles de las organizaciones, ya sea en la producción, en las finanzas, recursos humanos, en los mercados y en la administración en general, estará solucionando problemas no solamente en cada una de las áreas sino en toda la organización, por lo que es importante saber o tener un amplio conocimiento a cerca de ¿Cuáles son los principales aspectos que dificultan el cambio en las organizaciones?

1.2. Justificación

Es importante conocer los aspectos que dificultan la implantación del cambio en las organizaciones, ya que en la actualidad existen muchas empresas que se han visto afectadas por cambios en las estructuras, cambios tecnológicos y cambios humanos, a los cuales los administradores se tendrán que enfrentar, para que la organización que tengan a su cargo puedan sobrevivir y mantenerse dentro de la creciente competencia que hay en el mercado actual.

Existen cambios en los procesos, cambios políticos y económicos que afectan el impulso de la empresa, el medio ambiente en el que se desarrolla la organización, la cual es dinámica y está en constante evolución y cambio, lo que trae como consecuencia el desarrollo de nuevos productos, nueva tecnología, la aparición de nuevos competidores y a la desaparición de otros del mercado; al realizar esta investigación se pretende identificar cuales son los aspectos más característicos de resistencia al cambio que presentan los empleados, conocer qué razones existen para que éstos sientan temor, así como el papel

fundamental que juega el directivo en el proceso del cambio para ayudar al empleado a adaptarse a esta transición, así mismo se pretende saber si la comunicación es un factor vital para el proceso antes citado.

Esto será de gran ayuda para el administrador, ya que teniendo estos puntos como base, tendrá una perspectiva más amplia de lo que está sucediendo en la empresa, por lo que le será más fácil llevar a cabo el cambio, podrá analizar los puntos, ver cuales son los aspectos que se pueden presentar, haciéndoles frente y dirigiéndolos de la mejor forma para que no afecten la implantación del cambio organizacional y éste se dé con una aceptación más rápida en toda la organización.

1.3. Objetivos

Objetivo General

- Identificar los principales aspectos que dificultan el cambio en las organizaciones.

Objetivos Específicos

- Identificar a los empleados que no acepten el cambio en las organizaciones.
- Identificar las causas más comunes por las que los empleados se resisten al cambio.
- Evaluar los principales factores que predominan en los empleados que se resisten al cambio.

1.4. Hipótesis

Hipótesis de Trabajo: Los aspectos que dificultan el cambio en las organizaciones son los factores humanos.

Hipótesis Nula: No es verdad que los aspectos que dificultan el cambio en las organizaciones son los factores humanos.

Hipótesis Alternativa: Los aspectos que dificultan el cambio en las organizaciones son los factores administrativos.

1.5. Identificación de Variables

Variable Independiente.- Factores humanos

Factores administrativos

Variable Dependiente.- Cambio Organizacional.

1.6. Definición de variables

Definición Conceptual de Cambio Organizacional: Capacidad de una organización para adaptarse a su contexto como condición básica de sobrevivencia.¹

Definición Real de Factores Humanos: son características o elementos propios de los individuos de una organización.

Definición Real de Factores Administrativos: características o elementos relativos a la administración de una organización.

Definición Operacional de Cambio Organizacional: se va a medir por medio de la observación de cualquier modificación en las políticas, reglas, procedimientos, tecnología, estructuras y metas en una organización dictadas por la autoridad de la empresa.

Definición Operacional de Factores Humanos: por medio de un cuestionario mediremos si la resistencia al cambio es por falta de motivación, temor a lo desconocido, falta de comunicación y falta de consideración a los empleados que forman parte de una organización.

¹ KOONTZ, Harold; "Elementos de Administración", Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México, 1994, Pág. 303.

Definición Operacional de Factores administrativos: por medio de un cuestionario mediremos si la resistencia al cambio en los empleados de una organización se da por la falta de autoridad, mala toma de decisiones, falta de liderazgo, y falta de capacitación por parte de la gerencia de una empresa.

1.7. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizará para esta investigación será un estudio descriptivo, ya que se pretende conocer si son los factores humanos o los factores administrativos los que dificultan el cambio en una organización sin explicar la naturaleza de este fenómeno.

1.8. Diseño del proyecto

El diseño que se va a utilizar de acuerdo a los objetivos es el descriptivo ya que éste sirve para explicar las características mas importantes de un fenómeno que se va estudiar, siendo el fenómeno de esta investigación la resistencia al cambio, en donde lo que se pretende saber es, cuales son las causas por las cuales se presenta. En cuanto al periodo en el que se realizan los estudios tiene un diseño transversal, ya que la investigación se va a efectuar en un periodo determinado.

1.9. Población y muestra

La población serán los empleados de la empresa PEMEX Refinación ubicada en Avenida Insurgentes Veracruzano sin número esquina Hernández Hernández Colonia Faros en la ciudad de Veracruz, Ver. Esta empresa cuenta con empleados sindicalizados que son 143, de confianza 99, transitorio de

confianza 1 y sindicalizado transitorio 73. Para esta investigación se tomarán en cuenta todos los tipos dando un total de 316 empleados.

La muestra es establecer con cuantas personas vamos a trabajar de nuestra población y se va a determinar por medio de formulas matemáticas, las cuales se presentan a continuación:

La población es de:

$$1).- V^2 = Se^2$$

$$V^2 = (0.05)^2$$

$$V^2 = .0025$$

$$2).- S^2 = P(1 - P)$$

$$S^2 = 0.5(1 - 0.5)$$

$$S^2 = .25$$

$$3).- n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n' = \frac{.25}{.0025}$$

$$n' = 100$$

$$4).- n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100/316}$$

$$n = 75$$

Por lo que la muestra para esta investigación será de 75 empleados. El tipo de muestreo que se va a utilizar es el no probabilístico por cuotas, debido a que el cuestionario se aplicará afuera de la puerta de Pemex, donde entran y salen los empleados, en donde se les dará el instrumento de medición para que sea contestado por ellos, hasta alcanzar el número requerido de cuestionarios a contestar que nos arrojó la muestra.

1.10.- Instrumento de medición

El instrumento que se empleará será el cuestionario que constará de una serie de preguntas relacionadas con el por qué de la resistencia al cambio, en donde se obtendrá la información a cerca de las variables a investigar a través de las respuestas que nos arrojen los empleados entrevistados y así poder inferir a cerca del valor de la hipótesis. El cuestionario será aplicado a 75 empleados de PEMEX Refinación de Veracruz, Ver.

Las 14 preguntas irán encaminadas a analizar los elementos de los factores humanos y administrativos, los cuales a continuación se desglosan:

Factores Humanos

Temor a lo desconocido	1 – 2 – 3
Comunicación	4 – 5
Motivación	6 – 7

Factores Administrativos

Falta de autoridad	8
Mala toma de decisiones	9 – 10
Falta de liderazgo	11
Falta de Capacitación	12 – 13 – 14

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es parte de una investigación de campo que realizo para la elaboración de mi tesis; por favor sea usted sincero al contestar las preguntas.

Marque con una (x) la respuesta apropiada para cada caso.

1.- ¿Está de acuerdo en que un puesto se modifique o que existan nuevas condiciones de trabajo, con el fin de que mejore su puesto?

Si () Algunas veces () No ()

2.- ¿Cree usted que si la organización adquiere nueva tecnología, realizaría mejor sus tareas?

Si () Algunas veces () No ()

3.- ¿Le preocupa la manera en que su trabajo, su poder, prestigio y su vida se verán afectadas por los cambios en la organización?

Si () Algunas veces () No ()

4.- ¿Considera que está informado sobre los cambios de estructura que realiza la organización?

Si () Algunas veces () No ()

5.- ¿La organización les informa a través de presentaciones en grupo, informes, memorandos sobre los cambios que realiza la organización?

Si () Algunas veces () No ()

6.- Cuando se realiza un cambio ¿se investigan los intereses de los participantes al diseñar el cambio?

Si () Algunas veces () No ()

7.- ¿Existe la promoción de puestos en la organización, debido a los esfuerzos que realizan los empleados?

Si () Algunas veces () No ()

8.- Cuando un superior toma la decisión de implantar un cambio ¿se lleva a cabo esa orden?

Si () Algunas veces () No ()

9.- ¿Su superior analiza los problemas y las posibles soluciones antes de implantar un cambio?

Si () Algunas veces () No ()

10.- ¿Sus superiores pasan por un proceso de toma de decisiones cuando se presenta un problema?

Si () Algunas veces () No ()

11.- ¿Su superior tiene el poder para enfrentar con eficiencia la resistencia?

Si () Algunas veces () No ()

12.- Cuando se plantea un cambio en el área de trabajo ¿se le capacita para poder manejarlo?

Si () Algunas veces () No ()

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

Si () Algunas veces () No ()

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

Si () Algunas veces () No ()

1.11.- Recopilación de datos

La información acerca de esta investigación con respecto al cambio que se presenta en la organización se obtendrá por medio de la observación; en cuanto a la resistencia que se presenta en los empleados ya sea por factores humanos o factores administrativos se conseguirá a través de un cuestionario en el que se les preguntará cuales son las causas que ellos consideran que originan la resistencia al cambio, en donde los resultados se vaciarán en una sabana de datos.

1.12.- Proceso

- 1.- Elaborar la metodología de la investigación a realizar.
- 2.- Recopilar la información correspondiente al marco teórico.
- 3.- Diseñar el instrumento de medición.
- 4.- Aplicar el instrumento de medición.
- 5.- Análisis e Interpretación de datos.
- 6.- Conclusiones y Recomendaciones.

1.13.- Procedimiento

- 1.1.- Identificar y plantear el problema a investigar.
- 1.2.- Redactar la justificación y la importancia de la investigación.
- 1.3.- Establecer los objetivos del estudio.
- 1.4.- Establecer la hipótesis, identificar las variables y definir las.
- 1.5.- Determinar el tipo y el diseño de estudio.
- 1.6.- Determinar la población y la muestra que abarcará la investigación.
- 2.1.- Investigar las fuentes para realizar el marco teórico.
- 2.2.- Acudir a bibliotecas para la consulta de libros.
- 2.3.- Consultar con profesores algunos otras fuentes de información.
- 2.4.- Capturar la información compilada.

- 2.5.- Revisión final del marco teórico.
- 3.1.- Identificar el procedimiento para construir el instrumento de medición.
- 3.2.- Identificar los tipos de instrumentos de medición que existen.
- 3.3.- Seleccionar el instrumento de medición más adecuado para la recolección de la información.
- 3.4.- Elaborar el instrumento de medición.
- 3.5.- Evaluar si el instrumento de medición es confiable y válido.
- 4.1.- Realizar las copias suficientes del instrumento de medición.
- 4.2.- Llevar el instrumento de medición al lugar en donde se realizará su aplicación.
- 4.3.- Aplicar el instrumento de medición a los empleados que entren o salgan de la empresa hasta terminar con el número de encuestas a realizar.
- 5.1.- Reunir las encuestas realizadas.
- 5.2.- Valorar los instrumentos de medición.
- 5.3.- Transferir la información conseguida a un tabulador.
- 5.4.- Analizar e Interpretar la información obtenida.
- 6.1.- Elaborar las conclusiones.
- 6.2.- Elaborar las recomendaciones de los datos que se obtuvieron.
- 5.5.- Interpretar los datos que se obtuvieron.

1.14.- Análisis de datos

El análisis de los resultados se llevará a cabo por medio del método de porcentajes, ya que los resultados arrojados por los empleados encuestados nos indicaran de acuerdo al número de ocurrencias si la resistencia al cambio se debe a los factores humanos o a los factores administrativos.

Se realizarán gráficas de cada variable para determinar el mayor porcentaje en cualquiera de las escalas y de esa manera determinar si se rechaza o acepta la hipótesis.

Los resultados de las encuestas se vaciarán en una tabla de tabulación que se presenta a continuación:

PREGUNTAS	RESPUESTAS	No. DE PERSONAS	%
1.- ¿Está de acuerdo en que un puesto se modifique o que existan nuevas condiciones de trabajo, con el fin de que mejore su puesto?	Si Algunas veces No		
2.- ¿Cree usted que si la organización adquiere nueva tecnología realizaría mejor sus tareas?	Si Algunas veces No		
3.- ¿Le preocupa la manera en que su trabajo, su poder, prestigio y su vida se verán afectadas por los cambios en la organización?	Si Algunas veces No		
4.- ¿Considera que está informado sobre los cambios de estructura que realiza la organización?	Si Algunas veces No		
5.- ¿La organización les informa a través de presentaciones en grupo, informes, memorandos sobre los cambios que realiza la organización?	Si Algunas veces No		
6.- Cuando se realiza un cambio ¿se investigan los intereses de los participantes al diseñar el cambio?	Si Algunas veces No		
7.- ¿Existe la promoción de puestos en la organización, debido a los esfuerzos que realizan los empleados?	Si Algunas veces No		

8.- Cuando un superior toma la decisión de implantar un cambio ¿se lleva a cabo esa orden?	Si Algunas veces No		
9.- ¿Su superior analiza los problemas y las posibles soluciones antes de implantar un cambio?	Si Algunas veces No		
10.- ¿Sus superiores pasan por un proceso de toma de decisiones cuando se presenta un problema?	Si Algunas veces No		
11.- ¿Su superior tiene el poder para enfrentar con eficiencia la resistencia?	Si Algunas veces No		
12.- Cuando se plantea un cambio en el área de trabajo ¿se le capacita para poder manejarlo?	Si Algunas veces No		
13.- ¿La administración proporciona los medios necesarios para capacitar a los empleados para conocer o entender un cambio?	Si Algunas veces No		
14.- ¿La administración de la empresa les proporciona los elementos necesarios para desarrollar nuevas habilidades cuando existe un cambio en sus puestos?	Si Algunas veces No		

1.15.- Importancia del estudio

Este estudio es de importancia ya que el cambio es algo que se presenta de manera constante en la actualidad, debido a las persistentes transformaciones que hay en el entorno actual, ya sea en aspectos tecnológicos, culturales, de proceso, administrativos, etc. Así como el cambio se presenta con mucha frecuencia también algo que se presenta de igual manera aunado a esto es la resistencia de los trabajadores, por lo que es de suma relevancia saber cuales son las causas de ésta para así poder enfrentar los cambios con mayor facilidad, con lo que de esta manera el administrador podrá dirigir de manera eficaz los problemas que se presenten y lograr que la organización que tenga a su cargo no asuma perdidas de dinero, tiempo y esfuerzo y pueda mantenerse y sobrevivir en el mercado tan competitivo que hay hoy en día.

1.16.- Limitaciones del estudio

En cualquier estudio o investigación se hacen presentes ciertas dificultades o limitaciones que dificultan el desarrollo y proceso de los mismos; y este no es la excepción, las limitaciones que aquí se pueden mencionar y que se pueden hacer presentes en esta investigación son los que a continuación se presentan: el poco tiempo con el que se cuenta para llevar a cabo la investigación, falta de disposición de los recursos humanos como los asesores que son mi apoyo en esta investigación, la falta de recursos económicos, falta de cooperación por parte de los empleados a encuestar, dificultad en la elaboración del instrumento de medición, falta de recursos económicos y problema en la identificación de variables.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Cambio Organizacional

Se han presentado más cambios en el ámbito laboral en los últimos diez años que en muchos años anteriores. Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura en las organizaciones. No se puede quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar. La alternativa, muchas veces, es "saber lidiar" con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Por esto es importante tener claro lo que significa el cambio organizacional por lo que a continuación se presentan definiciones de lo que es este término:

Según Benjamín Franklin (1998) es: "la capacidad de una organización para adaptarse a su contexto como condición básica de sobrevivencia".²

² FRANKLIN, Enrique Benjamín; "Organización de empresas", Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, México, 1998, Pág. 325.

Según Richard L. Daft (1992) es: “la adopción de una idea, una técnica o una conducta que son nuevas para la organización”.³

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio por que no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no lo son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

2.1.1. Importancia del Cambio

Las nuevas ideas que pueden ser comercializadas, la nueva tecnología, las mejoras en la productividad y los métodos innovadores para conservar energía ocupan los primeros lugares en las agendas de la mayoría de las organizaciones por lo que es evidente que el cambio existe.

La razón por la que el cambio es importante es, por que los cambios en el medio están ocurriendo tan rápidamente que amenazan con abrumar a los individuos, con sobrepasar su habilidad para adaptarse. Se identifican tendencias importantes que caracterizan el medio actual, incluyendo un cambio de una economía industrializada a una economía de servicios basada en la información, un mayor énfasis en las acciones derivadas de la alta tecnología, la integración de Norteamérica en una sola estructura global, la presión para la descentralización tanto en el gobierno como en las empresas de negocios y un

³ DAFT, R. L. “Organizaciones, El comportamiento de los individuos y de los grupos humanos”. Editorial Limusa, 1ª Edición, 1992, Pág. 718.

cambio en la ubicación de la industria y de las actividades comerciales del norte al sur de los Estados Unidos. La turbulencia del medio ambiente externo es la razón por la cual el cambio es un factor importante que los gerentes deben entender y controlar.

El cambio es parte de la vida de una organización y son sistemas abiertos que no pueden ignorar la turbulencia y las tendencias que existen en el medio ambiente externo. Las organizaciones deben responder a las presiones tanto internas como externas. La continua explosión de la base de conocimientos, los cambios en los procesos de producción, los nuevos valores asociados con el trabajo y la responsabilidad social, la legislación gubernamental, la cada vez mayor escasez de recursos, la fuerte competencia entre las organizaciones y las fuerzas naturales del crecimiento y cambio sobre el ciclo de vida de la organización, alientan a los gerentes a buscar nuevos diseños, nuevas conductas y comportamientos, nuevos hábitos organizacionales. Los gerentes pueden trabajar en estos aspectos para ayudar a sus organizaciones a alcanzar el éxito en la innovación y el cambio, lo que puede presentar la diferencia para el éxito global, por lo que para sobrevivir las organizaciones deben renovarse ellas mismas.³

La renovación de la organización se logra mediante los métodos y conceptos. Las fuerzas del cambio provienen del medio ambiente y de la nueva tecnología. La implantación del cambio puede requerir conocimientos relacionados con el diseño de puestos, nuevas estructuras para la organización, mejora de las habilidades de liderazgo, enfoques sofisticados para la comunicación y el control en la organización, entendimiento de la conducta en grupo, nuevos métodos de motivación y evaluación del desempeño, o la resolución de conflictos internos. Ninguna de las funciones administrativas es inmune al cambio, por lo que es indispensable que para que las organizaciones

³ IBID p.p. 716-719

se adapten con éxito al cambio, los gerentes deben entender que la organización debe actuar conforme al cambio en vez de permanecer estática.⁵

2.1.2. Fuerzas que causan el cambio

Son muchos los factores que afectan a una organización y la mayoría de ellos cambian constantemente. Estas fuerzas conducen o causan que se origine el cambio tanto dentro como fuera de la organización, por lo que la clasificación se presenta de la siguiente manera:

- ♦ Fuerzas externas del cambio o exógenas.- son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, éstas tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, pues la administración tiene poco control sobre ellas; son muy numerosas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su ambiente externo si quiere sobrevivir. Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, los clientes de los productos y servicios de la organización. En consecuencia, todo lo que interfiera o modifique ese ambiente puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

El cambio organizacional ocurre debido a los cambios en las variaciones externas tales como sistemas políticos, economía, mercados, tecnología y valores. Existe una enorme variedad de fuerzas externas, desde los descubrimientos tecnológicos hasta cambiantes estilos de vida, que pueden presionar a la organización para que cambie sus metas, estructura y métodos de operación.

⁵ IDEM



- ♦ Fuerzas internas del cambio o endógenas.- Las presiones para el cambio también pueden venir desde dentro de la organización. Estas fuerzas internas del cambio resultan de factores tales como cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados.



Sin embargo, las fuerzas internas y externas de cambio no se encuentran aisladas. En cambio con frecuencia están interrelacionadas. Esta unión es a menudo el resultado de los cambios en valores y en actitudes que afectan a todas las personas del sistema.⁶

2.1.3. Fuentes de ímpetu para el cambio

El ímpetu para el cambio organizacional proviene de muchas fuentes que se encuentran en el ambiente y en sus subsistemas como objetivos y valores, técnicos, estructural, psicosocial y administrativo.

- ◆ Medio.- El cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio. El medio general de cualquier organización en la sociedad incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales. El cambio en estas esferas parece estar ocurriendo a un ritmo creciente; el ritmo del cambio está acelerándose. Dentro del medio general, cada organización tiene un conjunto más específico de factores que son relevantes para sus procesos de toma de decisiones.

- ◆ Objetivos y valores.- Otro ímpetu para el cambio proviene de modificaciones de los objetivos de la organización. Los cambios en valores (de los que es bueno y deseable) son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos. O si los objetivos permanecen constantes, los cambios en los valores pueden conducir a cambios en lo que es considerado como un comportamiento apropiado.

⁶ MEGGINSON. P. J., "Administración Conceptos y Aplicaciones", Editorial CECSA, 1ª Edición, México, 1998, p.p. 475-477

Las metas nuevas pueden ser impuestas por fuentes externas como reglamentaciones del gobierno referentes a características de seguridad del producto, o bien pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global. La estrategia organizacional es una función de factores tales como la oportunidad del medio, competencia y recursos internos, intereses y deseos administrativos y responsabilidad social.

- ♦ Técnico.- El sistema técnico es una fuente obvia de cambio organizacional. Nuevos métodos para el procesamiento de material y/o información han producido ejemplos dramáticos. La mecanización, la automatización y la computación han tenido una influencia muy amplia en las organizaciones.

Los cambios técnicos incluyen la forma y/o función de un producto o servicio, así como los procesos de transformación utilizados por la organización. Las proyecciones tecnológicas han recibido cada vez más atención en la medida en que las organizaciones intentan dominar un medio dinámico e incierto.

- ♦ Estructural.- Otra fuente de cambio organizacional es el subsistema estructural. Obviamente, tales cambios están relacionados con cambios en otros subsistemas. Sin embargo, los ajustes en la estructura podrían ser apropiados cuando todos los demás aspectos son relativamente estables. Diferentes formas de dividir el trabajo y/o nuevos medios de coordinación pueden ser diseñados para hacer que una organización existente sea más efectiva y eficiente.

Para las organizaciones grandes, los cambios estructurales son generalmente utilizados para reducir el tamaño de la unidad de operación

y compensar las tendencias burocráticas. Dichos cambios pueden tener efectos generales y perdurables. Cambiar la estructura básica de una organización generalmente conduce a muchos ajustes en todo el sistema.

- ◆ **Psicosocial.-** El impulso del cambio en las organizaciones con frecuencia proviene del sistema psicosocial. El éxito en alcanzar los objetivos organizacionales dependen en gran medida de factores humanos. La medida en la que la capacidad humana latente es canalizada puede generalmente significar la diferencia en cuanto a si los esfuerzos de la organización son coronados por el éxito o no. Por tanto, los cambios en la moral y la motivación de los individuos y/o grupos pueden tener un efecto significativo.

Las reducciones en la fuerza laboral generalmente siguen a las fusiones. Los despidos tienen un efecto directo sobre las actitudes y la conducta. Los efectos a corto y largo plazo sobre el desempeño son difíciles de predecir.

La dinámica de grupos puede reforzar el desempeño organizacional o detenerlo. La habilidad de la administración para dirigir e influir en la conducta es también un factor crítico. Los cambios en cualquiera o todas estas variables pueden conducir a cambios discernibles en el desempeño organizacional.

- ◆ **Administrativo.-** En las actividades de planeación y control, el papel administrativo implica mantener un equilibrio dinámico entre la necesidad de estabilidad en la organización y la continuidad, con la necesidad de adaptación e innovación. En la mayoría de las organizaciones el administrador enfrenta un creciente cambio tanto en el ambiente externo

como en los otros subsistemas de la organización internos que afectan el proceso administrativo.

El cambio creciente conduce a una creciente complejidad. En suma, la labor de los administradores no se facilita. Necesitan una tolerancia a la ambigüedad y un estilo de solución; están continuamente participando en el diagnóstico de situaciones y en la identificación de problemas u oportunidades. Es importante la elección de opciones estratégicas y diseñar cambios para responder a necesidades específicas en circunstancias particulares.

- ◆ Asesores.- Un fuerte ímpetu para el cambio en la organización proviene de los asesores. Una gran cantidad de correo directo, publicaciones empresariales, boletines o periódicos incluyen mensajes en el sentido de que las organizaciones requieren ayuda para realizar los cambios necesarios.

Hay dos maneras en que los asesores se podrían comprometer en el proceso de cambio: uno es el enfoque directivo, en donde la acción se centra en el asesor experto que utiliza su conocimiento para evaluar a la organización y dice a sus administradores qué hacer para mejorar; y otro es el enfoque facilitador, la acción se centra en los clientes que identifican problemas y oportunidades, alternativas de solución, eligen opciones y desarrollan planes de acción. El asesor facilita la labor de la organización en el proceso de ayudarse a sí misma.

Cuanto más se oriente el proceso en el enfoque facilitador, se es más probable que ocurra el aprendizaje organizacional. Los problemas clave podrían ser tan técnicos en su naturaleza que la ayuda experta es la estrategia mas apropiada. Los especialistas en investigación de mercado,

análisis de operaciones, relaciones laborales, sistemas computarizados o planes de compensaciones podrían tener información que permitiera a la organización lograr los cambios de manera eficiente y efectiva.⁷

2.1.4. Problemas a los que se enfrenta la gerencia.

Muchos de los estudios acerca de las actividades gerenciales destacan aspectos y problemas dentro de la organización que son resueltos a través de la supervisión y la coordinación. Sin embargo, lo que puede aprenderse de las ciencias organizacionales es que la gerencia, especialmente la alta gerencia, es responsable de toda la organización. El principal problema a que se enfrenta la organización en conjunto se origina en el ambiente. Los problemas del ambiente influyen tanto en la dinámica organizacional como en la efectividad de la organización.

Las organizaciones en la actualidad, en un sentido muy real, son producto de su entorno y el entorno es dinámico y no estático. Los gerentes de organizaciones de trabajo deben estar alerta respecto a cambios futuros en cuánto éstos se relacionan con la adaptación y la efectividad de la organización. En cuanto esto se plantea la siguiente pregunta ¿Cuáles son los principales cambios que se espera tengan un mayor impacto sobre las organizaciones en el futuro?. Según Richard L. Daft y Richard M. Steers en su libro de El comportamiento del individuo y de los grupos humanos, plantean que pueden identificarse varias tendencias ambientales como son: los cambios siconormativos, los cambios demográficos, los cambios económicos y por último los cambios tecnológicos. La manera en la que los gerentes enfrenten estos cambios y retos determinará el grado de éxito que alcanzarán las organizaciones en cuanto a su supervivencia, crecimiento y desarrollo. Los cambios en nuestra sociedad tales como normas de trabajo cambiantes o

⁷ FERMONT, E. K., "Administración en las Organizaciones", Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, p.p. 658-662.

tecnología cambiante alteran el ambiente de trabajo, afectando tanto la productividad de los empleados como su actitud ante el trabajo.

Por lo anterior es de suma relevancia saber en que consiste cada uno de estos cambios antes ya mencionados, los cuales se presentan a continuación:

- ◆ Cambios sacionormativos.- incluyen ética laboral, niveles de aspiración, actitudes frente a la autoridad, funciones de acuerdo con el sexo y confianza en las organizaciones e instituciones.

Estos cambios pueden influir en el ambiente de trabajo cuando menos en tres formas: 1) a través del proceso de socialización encontrado en los empleados; 2) mediante las creencias normativas que otros empleados traen al lugar de trabajo y que pueden influir en el individuo; y 3) mediante el conocimiento general del individuo respecto a lo que está sucediendo en la sociedad, basado en los medios de comunicación masivos y amigos.

En los próximos años los individuos querrán un trabajo, haciendo un énfasis cada vez mayor en la auto-satisfacción personal y en los derechos individuales de los empleados, ya que demandaran plena satisfacción, así como un empleo pleno.

- ◆ Cambios demográficos.- Los cambios incontables en el nivel educativo de la fuerza de trabajo, el nivel de edad, el porcentaje de mujeres y de miembros de las minorías que ingresa a los niveles gerenciales son de particular interés. Las mujeres y las minorías continuarán presionando por obtener igualdad tanto en la selección de personal como en la promoción.

La mayoría de los gerentes en el pasado ignoraban estas situaciones que se presentaban, pero ahora si quieren llegar a tener éxito tendrán que poner una mayor atención a estos aspectos y tratarlo de la

mejor manera para que así los empleados y la misma empresa no se vieran afectados por estos cambios.

- ◆ Cambios económicos.- Los cambios económicos pueden influir en la vida de trabajo cuando menos de dos formas distintas. Los cambios a corto plazo en la economía pueden tener efectos bastante evidentes en el nivel de ingresos de los empleados, el estrés experimentado, el ausentismo y la rotación. Las depresiones económicas, aún cuando sean breves, pueden crear fácilmente incertidumbre, ansiedad y estrés en los empleados. En estos casos, el apego del empleado a la organización puede debilitarse.

A largo plazo, los cambios importantes en la economía pueden afectar los niveles generales de vida y la cantidad de tiempo libre disponible. La recesión en la economía nacional crea dificultades tanto para los gerentes como para los empleados conforme tratan de crear un mejor sitio de trabajo.

- ◆ Cambios tecnológicos.- También pueden esperarse cambios en el área de innovación tecnológica. El cambio tecnológico es evidente de varias maneras. Primero, ha habido un drástico aumento en la cantidad de equipo automatizado utilizado en la oficina y en la planta. La introducción de nuevas computadoras modernas, correo electrónico y robots necesariamente modificarán la manera en que realizamos nuestro trabajo, así como la cantidad de personas que realizan dichos trabajos y cómo se administran. Además, el incorporar adelantos tecnológicos implica una mayor necesidad de contar con expertos o profesionales técnicos para manejar el software y el hardware. Lo anterior tiene claras implicaciones para el proceso de selección y colocación de personal, así como en la función de capacitación y desarrollo del personal. En síntesis, desde el punto de vista técnico, los conocimientos de los empleados pueden

volverse obsoletos con mayor facilidad y por tanto deben hacerse esfuerzos por contrarrestar esta amenaza.

Pero debe recordarse que el cambio tecnológico, así como los cambios en los valores, la demografía y la economía pueden ofrecer enormes beneficios positivos para los empleados y las organizaciones. La tendencia hacia la automatización y el uso de robots significa que las máquinas pueden realizar los trabajos aburridos y poco seguros. El objetivo de la ciencia organizacional es crear un nivel de vida más alto para los empleados, el cual se alcanzará parcialmente a través de innovaciones tecnológicas.

Algunas personas están preocupadas respecto a si los robots desplazarán a los obreros. Aun cuando ésta es una preocupación importante, los robots pueden aumentar la efectividad tanto de la organización como de los empleados individuales.⁸

2.1.5. Resultados de ignorar el cambio.

Las instituciones en nuestra sociedad, incluyendo a las organizaciones comerciales, ayudan a conservar muchas cosas de valor pasado. Estas incluyen los valores y las innovaciones sociales, culturales y tecnológicas. El papel de estas instituciones es importante para conectar el pasado, el presente y el futuro y para permitir la continuación de muchos aspectos deseables de la vida.

Por otra parte, para protegerse contra futuros cambios, las instituciones fortalecen su resistencia formalizando rituales, costumbres y tradiciones. Esta resistencia en ocasiones conduce a la incapacidad de enfrentarse a un ambiente

⁸ DAFT R. L. Op Cit, p.p. 47-51.

nuevo y prepara el cambio al estancamiento, la decadencia y el fracaso.⁹ Si la organización no planea para enfrentarse efectivamente al reto del cambio, los resultados pueden ser desastrosos; esto mismo pasa con los gerentes y los empleados que se enfrentan al cambio a un paso todavía más acelerado.

2.1.6. Formas de tratar el cambio.

Existen dos formas de tratar el cambio organizacional. La primera forma es mediante el proceso reactivo o cambio no planeado y la segunda es el proceso proactivo o cambio planeado.

2.1.6.1. El proceso reactivo o cambio no planeado

Es el que la administración adopta de manera gradual, se da un paso a la vez para tratar los problemas o sucesos, tratando de mantener a la organización en un curso fijo solucionando los problemas a medida que se presentan.¹⁰

El enfoque implica poca planeación y por lo general, la administración no lo considera "amenazador", puesto que está orientada a solucionar un problema actual y visible. Sin embargo, durante determinado periodo, una serie de pequeños problemas crecientes puede sumarse para un cambio significativo en la organización, en ocasiones el resultado no es una serie de sucesos deseados.

2.2.6.2. El proceso proactivo o cambio planeado

Comprende acciones deliberadas para modificar su situación actual. Emprende el cambio de las cosas fijando un nuevo curso, más que corregir el actual. También, el cambio planeado busca anticiparse a los cambios en el ambiente externo e interno y trata con las formas de enfrentarse con estas

⁹ MEGGINSON P. J., Op Cit, Pág.477

¹⁰ IBID Pág. 478

nuevas condiciones pronosticadas, debido a la rapidez y complejidad de los cambios en el mundo de hoy, por esto los gerentes deben entender y utilizar el cambio organizacional planeado.¹¹

Las metas del cambio planeado son dos. Primero, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente. Segundo, busca cambiar el comportamiento del empleado.

Si una organización pretende sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las agencias de gobierno establecen nuevas leyes, fuentes importantes de proveedores se salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse. Los esfuerzos por estimular la innovación, facultar a los empleados e introducir equipos de trabajo son ejemplos de las actividades del cambio planeado dirigido para responder a cambios en el ambiente.

Ya que el éxito o fracaso de una organización se debe esencialmente a cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también busca cambiar el comportamiento de individuos o grupos dentro de la organización.¹²

El modelo del cambio planeado consta de cuatro fases, en las cuales están definidas las funciones y objetivos de cada una, así como el papel del agente de cambio y sus respectivas estrategias a seguir.

¹¹ IDEM

¹² ROBBINS S. P., "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, 8ª Edición, México, Pág. 629

Primera fase: Introducción

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) **Establecer relaciones.**- aquí se refiere a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí y con el agente de cambio.
- b) **Reconocer las propias motivaciones y necesidades.**- tanto los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.
- c) **Definir papeles y expectativas.**- desde el primer momento en que los involucrados en el cambio se reúnen con este fin, el papel de cada uno se define para saber qué se puede esperar de cada quién y en qué forma van a intervenir.
- d) **Definir el sistema o sistemas del cliente.**- aquí se trata de describir cada componente de la estructura orgánica de la empresa como una totalidad, a la que hay que enfocar con espíritu de investigación y estudio, viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución y como un sistema sociotecnológico.
- e) **Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones.**- de la forma como los dirigentes de la organización se enfrentan a su problemática, se puede partir para enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.
- f) **Determinar las áreas de donde se obtendrá la información.**- según los problemas que señale el cliente, que existen en la organización, será la información que se necesite pedir (registros, presupuestos, planes, etc).

Papel del agente de cambio.- en esta primera fase, el papel del agente de cambio es sólo de consultor y de investigador. Lo único que hace es asesorar a las personas involucradas en cómo enfocar su problemática, cómo diagnosticar

los aspectos en que es necesario cambiar y observar, tomando nota de todos aquellos aspectos que le permitan enfocar lo más objetivamente posible la planeación del cambio.

Las estrategias que se pueden utilizar en la primera fase son:

- a) **Entrevistas.**- el agente de cambio organiza entrevistas individuales y de grupo, a fin de obtener toda la información necesaria para iniciar la fase de diagnóstico. La entrevista individual sirve para obtener datos importantes sobre la percepción de los problemas de cada entrevistado, así como las diferencias en el criterio individual con el de grupo.
- b) **Relaciones de consulta.**- básicamente, el agente de cambio es consultor, o sea, el grupo o grupos que forman la organización son los que van a diagnosticar y determinar cuáles son las áreas o aspectos que requieren un cambio; el consultor sólo asesora y aconseja en qué forma y con qué bases pueden enfocar su problemática.
- c) **Discusión de grupo.**- como él, el cliente es quién señala la situación actual de la empresa y la situación ideal futura. Dicho diagnóstico es dialogado y acordado por el principal grupo de funcionarios de la empresa cliente.
- d) **Sesiones de confrontación.**- en periodos de conflicto que siguen a los mayores cambios de organización, tiende a haber mucha confusión y energía expandida que afecta negativamente la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

El equipo formado por la alta gerencia necesita métodos rápidos y efectivos para sensibilizar las actitudes del estado de la organización, así como los sentimientos para poder planear acciones apropiadas y para utilizar su energía en los problemas más importantes.

Los métodos más comunes a cerca de las actitudes del facilitador, sesiones del staff y todo lo demás, requieren mucho tiempo y suspensión entre tener la información y llevarla a cabo.

Un micromecanismo llamado confrontación proveerá a todo el grupo gerencial con:

- Una acertada lectura del buen funcionamiento de la empresa.
- La oportunidad de trabajos de unidad para asentar prioridades a superación.
- La oportunidad para la alta gerencia de llevar a cabo decisiones apropiadas, basadas en una adecuada información de la organización.
- Una participación mayor en las metas de la organización.
- Un compromiso a la acción de parte de los subgrupos.
- Una base para determinar otros mecanismos de comunicación entre niveles y grupos, localización apropiada de decisiones, solución de problemas entre las subunidades, así como la maquinaria para una influencia mayor.¹²

Segunda fase: Reunión de la información y diagnóstico.

En esta fase, realizada por el agente de cambio, se trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a datos obtenidos en la primera fase.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) **Definir las áreas en donde existe el problema.**- según los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan del cambio y les señala cuales son las áreas en las que existe mayor problemática o simplemente cuales son los

¹² FERRER, Luis. "Desarrollo Organizacional", Editorial Trillas, 3ª Edición, México, 1995 p.p. 175-177

factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información a gente-cliente.

- b) **Definir el problema del cambio.**- no basta con señalar las área problemáticas; también es importante indicar cuales son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio, que cumpla con las necesidades de la sección en cuestión y que afecte positivamente la organización. Es conveniente puntualizar qué aspectos pueden favorecer dicho cambio y hacer una estimación del potencial de esas fuerzas.
- c) **Determinar los objetivos del cambio.**- el cambio debe tener una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por el hecho de cambiar, si no que tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.
- d) **Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.**- es necesario situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización para ver que factores favorecen el cambio y con qué elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

Papel del agente del cambio.- en esta segunda fase, el papel del agente de cambio sigue siendo el de consultor e investigador.

Las estrategias que se pueden utilizar en la segunda fase son:

- a) **Entrevistas y retroalimentación.**- aquí las entrevistas, ya sea individuales o de grupo, tienen por objeto complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados, a fin de que estos conozcan y asimilen datos que se han obtenido en este lapso y pongan en práctica nuevas formas de comportamiento y nuevos enfoques en la administración.
- b) **Investigación y retroalimentación.**- el consultor no se queda con los datos que le dan las personas si no que observa, mide diferentes y

nuevas informaciones para encontrar otras causas y otros problemas que estén relacionados con el primer diagnóstico, con el fin de dar retroalimentación a los involucrados para que estos también vean con otro criterio los mismos problemas establecidos u otros no vislumbrados.

- c) **Observaciones y retroalimentación.**- de las observaciones de la actuación de las personas a quién entrevista, de su conducta en grupo, de su desenvolvimiento en el trabajo y de otros datos adicionales, el consultor obtendrá nuevos datos constantemente, con el fin de dar retroalimentación a cada sección y a cada persona involucrada en el cambio de la organización.
- d) **Diseño de confrontación.**- en base a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, el consultor diseñará la estructura y el funcionamiento de actividades en grupo o entre grupos para confrontar problemas específicos.
- e) **Discusiones en grupo.**- el consultor o los grupos organizarán espontáneamente sesiones para discutir problemas específicos en los cuales se puedan encontrar soluciones a los problemas planteados, así como también se podrá enfocar un diagnóstico de los procesos sociales observados en esas sesiones.
- f) **Reuniones de asesores.**- el agente de cambio puede ser uno o varios asesores, y el intercambio de datos y observaciones de ellos podrá complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios que se planteen. Estos asesores generalmente son externos e internos.

Tercera fase: Planeación y ejecución

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) **Distribuir el tiempo.**- es necesario adaptar los horarios con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades

de la organización; convendrá establecer fechas y programación de actividades.

- b) **Disponibilidad.**- tanto las personas involucradas en la organización como los consultores establecen los pasos a seguir según las posibilidades existentes, tanto en tiempo como en lugar, material, etc.
- c) **Establecer prioridades.**- no todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia de ser implantados; es necesario ver primero cuáles exigen ser atendidos de inmediato y cuáles pueden esperar provisionalmente.
- d) **Determinar los tipos de intervención que se necesiten.**- cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades; por tanto, la forma de abordar el problema será distinta.
- e) **Identificar los puntos de apoyo para la acción.**- a fin de realizar el cambio en forma más fluida, es conveniente identificar e iniciar los programas; primero, en los que se encuentra mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

Papel del agente de cambio.- en esta fase aumentan las formas de intervención del agente de cambio, ya que se vuelve más directa y más cercana su asesoría. Aquí el agente actúa como consultor, maestro, entrenador y asesor.

Las estrategias que se pueden utilizar en la tercera fase son:

- a) **Establecimiento de un modelo.**- el modelo no es otra cosa que un marco de referencia del cual se va a partir para implantar el proceso de cambio. Representa los criterios y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.
- b) **Intervenciones.**- el agente de cambio asesora a las personas o a los grupos de personas directamente, con el fin de que encaucen en la mejor forma posible sus criterios.

c) **Cambio individual.**- éste se puede llevar a cabo con:

- **Un programa definido de cambio de comportamiento.**- se aplican diferentes ejercicios, se evalúan actitudes y se proponen programas de capacitación o se recurre al entrenamiento de sensibilización.
 - **Entrenamiento de sensibilización.**- consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de la conducta de los demás, poniendo énfasis en la interacción humana.
 - **Coaching.**- es la asesoría directa del consultor en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria respecto a los problemas reales según se presentan.
 - **Establecimiento de objetivos.**- tanto las personas individualmente consideradas, como los grupos que constituyen la organización se plantean metas específicas a corto o a largo plazo dentro de su trabajo.
 - **Orientación y consejo.**- el agente de cambio también aconseja y ayuda a quienes acuden directamente a él o cuando él lo considera necesario.
 - **Entrenamiento.**- la enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización se realizan con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades (desarrollo personal).
- d) **Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos.**- la dinámica de grupos, dirigida a la identificación con el cambio de la organización, se aplica tanto al desarrollo de los grupos como a las relaciones de un grupo con otros, ya que los procesos sociales dentro del grupo son diferentes cuando éste tiene contacto con otro grupo

- **Desarrollo de grupos.-** son ejercicios sistematizados en los cuales se plantean problemas estructurados o semiestructurados, a efecto de que se realice una investigación y un análisis de los diferentes procesos sociales del grupo, o bien, para el estudio de algún fenómeno en especial. Se trata de que los grupos ensayen nuevas formas de comportamiento encaminadas a la evolución y mejoramiento de su actuación.
 - **Simplificación del trabajo.-** no es otra cosa que facilitar las tareas, hacer que la labor sea más sencilla. Sin que se pierda el significado del proceso, se trata de que el trabajo pase de ser complejo a más sencillo, partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diversas fases.
 - **Laboratorio de solución de problemas.-** se trata de entrenar a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, auto dirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar la decisión más adecuada.
 - **Establecimiento de los objetivos del grupo.-** aquí el análisis del comportamiento del grupo se enfoca desde el punto de vista de la fijación de metas; que éstas se hallen de acuerdo a las necesidades y posibilidades del grupo.
 - **Entrenamiento.-** la enseñanza y el desarrollo de habilidades es una actividad que debe realizarse constantemente, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas con el propio trabajo
- e) **Cambio estructural.-** hasta ahora, habíamos enfocado nuestro interés en el diagnóstico y el cambio de los procesos sociales de la organización, esto se refiere a los cambios en los niveles de jerarquía en los centros de poder, en las líneas formales de comunicación, etc.

Cuarta fase: Estabilización del cambio.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) **Autocompetencia.**- los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cual va encaminado a que la organización se vuelva más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente, utilizando sus propios recursos.
- b) **Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.**- el consultor trata de que la organización necesite cada vez menos dependencia de él, es decir, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema del desarrollo organizacional crea un ambiente tal en la organización, que ésta es cada vez más independiente, hasta que ya no necesita la asesoría del consultor, y si llega a solicitarla, sólo es en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro o instructor, como fue en un principio.

Papel del agente de cambio.- en esta fase, el agente de cambio interviene de nuevo sólo como consultor y entrenador. Su actividad es únicamente de catalizador; es la organización la que efectúa el mayor porcentaje de la labor de cambio.

Las estrategias que se utilizan en la cuarta fase son las siguientes:

- a) **Desarrollar consultores internos.**- durante el proceso de desarrollo organizacional, el agente de cambio propicia la formación de agentes de cambio propios de la organización, o sea, consultores internos que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.
- b) **Desarrollar un entrenamiento continuo.**- en la estabilización del cambio, quedan establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la

organización, pero se pone énfasis en la formación de sus propios agentes de cambio.

- c) **Celebrar reuniones de crítica.**- estas reuniones tienen por objeto que todas las personas involucradas en el cambio de la organización evalúen los logros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situación de la organización después de determinado lapso, a partir de la implantación del cambio.
- d) **Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio.**- la evaluación mencionada en el inciso anterior se realiza periódicamente, con el fin de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación. ¹⁴

También es importante pensar acerca del cambio planeado en términos del orden de magnitud. **El cambio de primer orden** es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento, es progresivo y los cambios se hacen poco a poco de una manera más lenta y de esta forma tratan de llegar a un buen resultado.

En contraste, **el cambio de segundo orden** es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical e involucra dar nueva forma al marco de suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera¹⁵, es decir estas modificaciones se hacen a todos los niveles de la organización llevándolo a cabo de una manera drástica, por ejemplo se reducen los costos hasta un 30 %, se reducen los tiempos en el proceso de fabricación en un 40%, es por esto que se dice que estos tipos de cambios se dan de una manera drástica o radical.

¹⁴ IBID p.p. 180-186

¹⁵ ROBBINS S. P., Pág 629

2.1.7.- Organizaciones responsables de administrar las actividades de cambio.

Las organizaciones responsables de administrar las actividades de cambio se llaman **agentes de cambio** los cuales pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos, es decir, son las personas que actúan, toman las decisiones de cambio y asumen la responsabilidad que implica administrar las actividades de cambio.

Para mayores esfuerzos de cambio, la alta gerencia recurre cada vez más a consultores externos temporales con conocimiento especializado en teoría y métodos de cambio. Los consultores agentes de cambio pueden ofrecer una perspectiva mas objetiva que la del personal interno. Sin embargo tienen la desventaja de que con frecuencia tienen un conocimiento inadecuado de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Los consultores externos también están dispuestos a iniciar cambios de segundo orden, lo cual puede ser un beneficio o una desventaja, por que no tienen que vivir con las repercusiones. En contraste, los especialistas del personal interno o los gerentes, especialmente aquellos que pasan muchos años con la organización, son a menudo más cautelosos ya que temen ofender a amigos y asociados de largo tiempo.¹⁶

2.1.8. Que es lo que debe cambiarse.

Si la administración desea hacer planes para un cambio, entonces debe decidir qué es lo que necesita cambiarse en la organización. Los gerentes buscan cambiar los elementos que están impidiendo una mayor efectividad organizacional, la cual es el resultado de las actividades que mejoran la estructura, la tecnología, el ambiente físico y la gente de la organización.

¹⁶ IBID Pág. 630

La elección de una técnica de cambio en particular que se use depende de la naturaleza del problema que está causando que la organización sea menos que idealmente efectiva. La administración debe determinar cuál alternativa es la que tiene más probabilidad de producir los resultados deseados. El diagnóstico del problema incluye la especificación de los resultados que desea la administración con el cambio.¹⁷ En general los resultados pueden lograrse cambiando la estructura, la tecnología, el ambiente físico y la gente de la organización. Es probable que un cambio en un elemento afecte los demás elementos. La mayor parte del cambio organizacional indica la relativa debilidad de los esfuerzos para cambiar sólo la estructura, la tecnología, el ambiente físico o la gente pero cuánto más cambio se requiera es más probable que la administración cambie los cuatro elementos.

La administración debe decidir primero los resultados deseados, segundo el tipo de programa de cambio que se va a usar y tercero cambiar el elemento organizacional específico.¹⁸ A continuación se definirán los elementos de cambio:

2.1.8.1. Cambio en la estructura

Cambiar las condiciones en las que se encuentra una organización demanda cambios estructurales. Como resultado, el agente de cambio pudiera necesitar modificar la estructura de la organización.

La estructura de una organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. Los agentes de cambio pueden alterar uno o más de los elementos clave en el diseño de la organización. Los agentes de cambio también pueden introducir mayores modificaciones en el diseño estructural actual. Esto pudiera incluir el cambio de

¹⁷ MEGGINSON P. J. Op Cit. Pág. 480

¹⁸ IDEM

una estructura simple a una estructura basada en el equipo o la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio podrían considerar el rediseñar los puestos o los horarios de trabajo.

Las descripciones de puesto pueden redefinirse, los puestos pueden enriquecerse o pueden introducirse horas flexibles de trabajo. Una opción más sería modificar el sistema de compensaciones de la organización. La motivación podría incrementarse introduciendo bonos de desempeño o reparto de utilidades.¹⁹

Cambiar la estructura de la organización implica modificaciones y arreglar las relaciones internas. Esto requiere la modificación de variables tales como las relaciones de autoridad – responsabilidad, los sistemas de comunicación, los flujos de trabajo y el tamaño y composición de los grupos de trabajo.²⁰

2.1.8.2. Cambio en la tecnología

La mayoría de los estudios en gerencia y comportamiento organizacional hablaban sobre los esfuerzos dirigidos al cambio tecnológico. La administración científica busca imponer cambios basados en los esfuerzos de tiempos y movimientos que incrementarán la eficiencia de la producción. Hoy en día los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computación.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria a menudo requieren de agentes de cambio que introduzcan nuevo equipo, nuevas herramientas o métodos de operación innovadores.²¹

¹⁹ ROBBINS S. P. Op Cit p.p. 630-631

²⁰ MEGGINSON P. J. Op Cit Pág.481

²¹ ROBBINS S. P. Op Cit Pág. 631

La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas con máquinas. El cambio tecnológico más visible en años recientes ha sido la computación, la cual va abarcando cada vez más y más terrenos. Muchas organizaciones actualmente tienen sofisticados sistemas de información.²¹

Cambiar la tecnología de la organización puede requerir alterar o modificar factores tales como sus herramientas, equipo y maquinaria; la dirección de la investigación y sus técnicas, el sistema de producción, incluyendo la distribución de la planta, métodos y procedimientos.²²

2.1.8.3. Cambio en la ubicación física

La distribución del espacio de trabajo no debería ser una actividad aleatoria. Por lo común, la gerencia considera minuciosamente las demandas de trabajo, los requerimientos de interacción formal y las necesidades sociales cuando toma decisiones acerca de las configuraciones de espacio, diseño interior, colocación del equipo y asuntos similares. Por ejemplo, al eliminar las paredes y divisiones y abrir el diseño de la oficina, se hace más fácil que los empleados se comuniquen. De igual manera, la gerencia puede cambiar la cantidad y tipos de luces, el nivel de calor o frío, los niveles o tipos de ruido y la limpieza del área de trabajo, como también las dimensiones del diseño del interior como muebles, decoración y colores.²³

2.1.8.4. Cambio del personal

El área final en la cual los agentes de cambio operan es la ayuda que prestan a los individuos y grupos dentro de la organización para trabajar juntos

²¹ IDEM

²² MEGGINSON P. J. Op Cit. Pág. 481

²³ ROBBINS S. P. Op Cit Pág. 631-632

de manera eficaz. Esta categoría involucra cambiar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. El concepto de desarrollo organizacional ha llegado a incluir un arreglo de intervenciones diseñadas para hacer cambiar a la gente y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo.²⁴

Cambiar el personal de la organización puede incluir el cambio de las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, las actividades de entrenamiento y desarrollo, los sistemas de recompensa, la dirección administrativa y los sistemas de comunicación, las actitudes, creencias, funciones y otras características de los empleados.²⁵

2.1.9. Reacciones al cambio

Cuando ocurre el cambio, tanto los gerentes como los empleados reaccionarán en forma positiva o negativa. De hecho, la resistencia al cambio se puede esperar siempre que se proponga un cambio sustancial para bien o para mal. Algunas reacciones típicas al cambio son estas:

1.- La gente puede negar que el cambio está teniendo lugar.- La organización probablemente continuará perdiendo su efectividad cuando esto sucede.

2.- La gente puede ignorar el cambio.- Sencillamente los gerentes pueden postergar las decisiones, con la esperanza de que los problemas desaparezcan.

3.- La gente puede resistirse al cambio.- La gente no acepta el cambio y se niega a que esté pasando.

²⁴ IBID Pág. 632

²⁵ MEGGINSON P. J. Op Cit. Pág. 481

4.- La gente puede aceptar el cambio y adaptarse a él.- Reconociéndolo como una nueva forma de vida.

5.- La gente también puede anticiparse al cambio y planificarlo.- Como lo hacen la mayor parte de las empresas más progresistas.

Es posible que los gerentes y los empleados apoyen el cambio si éste está dirigido a la verdadera causa del problema, si es una solución efectiva y no los afecta de manera adversa. Una respuesta neutral es la de adoptar una actitud de "esperar y ver", que probablemente esta sea la respuesta más frecuente de los empleados.²⁷ La mayoría de los gerentes consideran que la resistencia es mala. Pero que sucede si los empleados ven problemas en el cambio que los gerentes no habían anticipado. Si existe resistencia, la administración debe examinar el cambio propuesto para ver si se puede encontrar una solución aceptable para todos.

2.1.10. El proceso de administración del cambio.

La administración del cambio requiere el uso de algún proceso sistemático, que pueda descomponerse en pasos o subprocesos. Se pueden usar muchos modelos para este proceso, pero uno de los más lógicos y populares destaca el papel del agente del cambio. Un agente del cambio es el individuo, por lo general externo a la unidad o a la organización que se va a cambiar, que asume una función de dirección al iniciar o introducir el proceso de cambio.

El proceso de cambio pasa por seis fases:

1.- Presión y excitación o percepción de la necesidad del cambio.- El proceso se inicia cuando la alta administración principia a sentir la necesidad o la presión

²⁷ IBID p.p. 481-482

para el cambio. Esto, por lo general, es causado por algunos problemas significativos, como una aguda disminución en las ventas o en las utilidades, serias inquietudes laborales, y/o elevada rotación de personal.

2.- Intervención y reorientación.- Un consultor externo o agente de cambio, con frecuencia, es designado para definir el problema e iniciar el proceso para hacer que la gente de la organización enfoque el problema. Los externos son los que se emplean con más frecuencia, pero el personal de staff interno a menudo es capaz de administrar el proceso, se perciben como expertos y se les tiene confianza.

3.- Diagnóstico y reconocimiento del problema.- El agente de cambio y la organización reúnen información y la analizan. Se reconocen y se les da atención a los problemas más importantes.

4.- Invención y compromiso ante las soluciones o selección y aprobación del cambio.- El agente de cambio debe estimular el pensamiento y evitar el intento de usar los mismos viejos métodos. Las soluciones se encuentran desarrollando en forma creativa alternativas nuevas y de acuerdo a la situación. Si se estimula a los subordinados para que participen en este proceso, es probable que estén más dedicados al curso de acción que finalmente se elija.

5.- Experimentos y búsqueda de resultados o la implantación del cambio.- Las soluciones desarrolladas en la fase anterior, por lo general se prueban en pequeña escala en programas piloto y se analizan los resultados. Quizá una unidad, o cierta parte de la unidad, ensaye una idea antes que esto se haga en la organización en general.

6.- Refuerzo y aceptación o continuar la implantación o rechazar.- Si el curso de acción se ha probado y resulta conveniente, habrá más disposición para que sea

aceptado. El desempeño mejorado debe ser una fuente de refuerzo, por lo que debe conducir al compromiso del cambio.²⁸ En esta última etapa en el proceso de cambio es la implantación constante, la modificación o el rechazo del cambio. Una implantación continuada significa que la innovación ha tenido éxito y que está resolviendo la desigualdad del desempeño para la cual fue adoptada. En ocasiones, los cambios no funcionan y la organización debe estar preparada para modificar o rechazar el cambio.²⁹

2.1.11. Iniciación del cambio

Usualmente la iniciación del cambio está asociada a dos fenómenos: creatividad y promotores de ideas. **La creatividad** es la formulación de soluciones novedosas. Los individuos creativos ofrecen ideas que solucionan los problemas de la organización o le brindan a éstas nuevas oportunidades. **Un promotor de ideas** impulsa y apoya una nueva idea hasta su aceptación. En ocasiones es la misma persona que creó la idea. En otras, el promotor de ideas es alguien que cree intensamente en el valor de una idea y la apoya decididamente para lograr que sea aceptada y aprobada dentro de la organización.

Creatividad.- La creatividad individual ha concentrado la intención de diversos estudios psicológicos. Las personas difieren notablemente en cuanto a su capacidad creativa. Las personas creativas dentro de las organizaciones se han caracterizado por tener un intenso interés en la resolución de problemas; una mente abierta que desea marcar la pauta en cualquier dirección; una actitud tranquila; un enfoque, hasta cierto punto desorganizado e indisciplinado; gran facilidad para expresar conceptos y originalidad respecto a posibles soluciones; persistencia en el análisis y apertura ante las ideas externas.

²⁸ IBID p.p. 482-483

²⁹ DAFT R. L. Op Cit. Pág 720

Algunas características selectas de los individuos creativos se listan en el siguiente cuadro:

El individuo creativo	El departamento creativo
Originalidad	Asigna no especialistas al problema y permite la excentricidad.
Fluidez conceptual	Canales de comunicación abiertos, contacto con fuente externas, territorios superpuestos, sistemas de sugerencias, tormenta de ideas y técnicas nominales de grupo.
Menos autoritario; independiente.	Descentralizad; puestos definidos en forma somera y normas de aceptación de riesgos.
Persistente; maleable; altamente concentrado.	Recursos asignados a personal y proyectos creativos sin una recuperación inmediata, sistemas de recompensa que alientan la motivación y los retos y absuelto de responsabilidades periféricas.
Exploración humorística indisciplinada.	Permite libertad para elegir y resolver problemas, no se maneja como un barco de guerra y libertad para comentar ideas.

Las investigaciones realizadas en los grupos de características sugieren que los departamentos creativos son bastante diferentes a los departamentos orientados hacia la eficiencia y la productividad. Los departamentos creativos tienden a ser orgánicos y con estructura suelta. Los canales de comunicación son abiertos y la información se intercambia libremente, tanto dentro como fuera del grupo. Es muy probable que el departamento sea heterogéneo, con diversas habilidades y no cuente con especialistas asignados a los problemas. El departamento creativo promueve la experimentación, así como el aprendizaje básico y los procesos de investigación. El departamento creativo también tiene recursos suficientes para absorber el tiempo y los errores implícitos con el

pensamiento realmente original. Las personas creativas son apoyadas por los recursos del departamento y el sistema de recompensa enfatiza la inversión en las personas y en los proyectos, más que en aquellos conceptos que producen un rendimiento inmediato. A los empleados se les otorga la libertad para elegir y promover sus soluciones.²⁹

Promotor de la idea.- El otro papel importante en la indicación de un cambio en la organización es el promotor de la idea. Los cambios no suceden sólo porque sí. Las investigaciones realizadas han permitido descubrir que se requiere la concentración de la energía y el esfuerzo de la organización para poder promover con éxito una nueva idea. Una buena idea no es automáticamente bienvenida y aceptada. Con frecuencia, los promotores de ideas tienen que luchar para convencer a otros de los méritos de una nueva idea o una nueva línea de investigación, pueden ser llamados abogados, agentes del cambio o empresarios. Cualquiera que sea el nombre que se les dé, él o ella son individuos que creen firmemente en un concepto específico. En ocasiones, el promotor de una idea es un gerente de nivel medio que no la creó, pero que ha percibido su valor y actúa como su patrocinador. El patrocinador asigna el financiamiento y los recursos necesarios para llevar a buen término la idea hasta su implantación final.³⁰

Los promotores de ideas pueden encontrarse en todo tipo de cambio dentro de la organización. Las técnicas de la investigación de operaciones y de las ciencias administrativas logran mayor éxito cuando tienen defensores que apoyan estas técnicas.

Los cambios estructurales en la forma de nuevos departamentos han sido asociados a un fuerte impulso suministrado por promotores de ideas. Con frecuencia, aparecen en los departamentos de ingeniería o de investigación y

²⁹ IBID p.p. 723-724

³⁰ IBID Pág. 725

desarrollo; asumen la responsabilidad del desarrollo y la promoción de nuevos productos. Los promotores de ideas hacen que sucedan cosas. Sin ellos, el cambio organizacional sería difuso e ineficiente.³¹

2.1.12. Implantación del cambio

En ocasiones la implantación o puesta en marcha de una nueva técnica encuentra obstáculos. Las personas no están de acuerdo con el cambio, o se oponen a la nueva idea. Existen razones importantes para que surja esta renuencia al cambio.

Las razones para la renuencia es que con frecuencia, los promotores de una idea, los gerentes y otras personas que apoyan un cambio se sienten frustrados y preocupados por la falta de interés y respuestas por parte de las personas que forman parte de la organización. Frecuentemente, los empleados parecen preferir el status quo. A veces, los empleados tratan de mantener las relaciones de trabajo tal como se encuentran.³² A continuación se presentan algunas de las principales razones que se han identificado para explicar la renuencia de los empleados a una nueva conducta:

- Interés personal.- Usualmente los empleados se comportan de las maneras que les ayudan a lograr las metas personales y las del grupo de trabajo. Un cambio propuesto en la estructura o tecnología puede amenazar sus intereses. El cambio podría resultar en una pérdida económica, como podría ser una reducción en el número de empleados. El poder, la posición o el prestigio del individuo o del departamento pueden sufrir un menoscabo durante una reorganización propuesta. Un cambio puede beneficiar a la organización en su conjunto, pero puede

³¹ IBID p.p. 725-726

³² IBID Pág. 726

representar una pérdida para ciertos individuos o departamentos específicos. Los gerentes y los empleados tienden a oponerse a aquellos cambios contrarios al logro de sus propios objetivos e intereses.

- Incertidumbre.- Con frecuencia, el prospecto de un cambio crea incertidumbre. La incertidumbre representa el miedo a lo desconocido y los empleados pueden sentirse nerviosos o ansiosos porque desconocen cómo puede afectarlos el cambio. Al no entender las consecuencias del cambio, puede suponer las peores y luchar contra su implantación. La mayoría de los empleados dependen de la organización para obtener resultados económicos y sociales y la incertidumbre respecto a la continuación de estos resultados origina que prefieran mantener el status quo. Los empleados también pueden estar preocupados respecto a si serán capaces de satisfacer las demandas de los nuevos procedimientos o tecnologías.
- Falta de entendimiento y confianza.- En muchas ocasiones, los empleados simplemente no entienden el propósito o la intención del cambio. Pueden no tener confianza en la fuente del cambio porque su relación de trabajo con ella puede haber sido negativa en el pasado, pero el entendimiento y la confianza hacen más fácil en camino para una correcta implantación.
- Diferentes percepciones y metas.- Con frecuencia, los empleados están en legítimo desacuerdo con los resultados del cambio. Las metas, los valores y la orientación de las tareas difieren entre las personas de finanzas, investigación y desarrollo, comercialización, producción e ingeniería. Los empleados de cada departamento pueden tener distintas percepciones acerca de los costos y los beneficios de una innovación.

Pueden estar legítimamente en desacuerdo en cuanto a la necesidad de la adopción y la implantación de un cambio, simple y sencillamente por que el cambio puede ser apropiado para un departamento, pero también puede ser inadecuado para otro. El logro de las metas de investigación y desarrollo para un nuevo producto puede afectar las metas de producción en cuanto a una producción a bajo costo. Por lo tanto, la resistencia en estos casos ocurre sobre bases legítimas y los gerentes que están promoviendo el cambio deben asignar tiempo para evaluar estas diferencias durante el desarrollo de su plan de implantación.

- Alteración social.- Es una de las causas de la renuencia intangible, pero no por ello menos poderosa. Los promotores de ideas pueden no identificar los patrones existentes de comunicación, posición social y relaciones de trabajo en un departamento. Los patrones sociales permiten crear amistades y ofrecen un motivo de satisfacción. Las normas del grupo regulan la conducta de ciertas maneras predecibles que los empleados encuentran satisfactorias. Los promotores de una idea deben tener especial cuidado en evaluar el impacto del cambio en las relaciones sociales, de lo contrario puede surgir una renuencia que resultará ilógica desde varios puntos de vista. Las necesidades sociales son importantes para los empleados y puede presentarse renuencia al cambio si se alteran patrones sociales.³³

2.1.13. Vencer la resistencia al cambio.

La renuencia al cambio puede ser controlada. La mayor parte de esta renuencia tiene una causa lógica y el entender esta causa permite a los gerentes y promotores de una idea trabajar con los empleados para lograr la implantación. Las estrategias para vencer la renuencia incluyen educar a los empleado,

³³ IBID p.p. 726-728

motivarlos a participar en el cambio, negociar el cambio o, simplemente, forzar el cambio en los empleados utilizando la estructura formal de poder de la organización.

Kotter y Schlesinger han estudiado los métodos para manejar la renuencia al cambio, los cuales incluyen seis estrategias específicas:

- Educación y comunicación.- Esta estrategia se puede usar para solucionar la falta de información o percepciones impresas acerca del cambio. La educación ayuda a los empleados a percibir la necesidad del cambio y a entender las razones para llevarlo a cabo. *Situaciones en las que se emplea comúnmente:* En donde existe falta de información o cuando la información y los análisis son imprecisos. *Ventajas:* Una vez persuadido el personal frecuentemente ayudará a implantar el cambio. *Desventajas:* Puede requerir gran cantidad de tiempo si interviene mucho personal.
- Participación e intervención.- Mediante esta estrategia las personas afectas por el cambio intervienen en su desarrollo. La participación ayuda a asegurar que el cambio satisfaga las necesidades de las personas a quienes afecta. *Situaciones en las que se emplea comúnmente:* Cuando los indicadores no tienen toda la información que requieren para diseñar el cambio y cuando otros tienen un considerable poder para unirse al cambio. *Ventajas:* la gente que participa estará comprometida en la implantación del cambio y cualquier información importante en su poder se integrará al plan de cambio. *Desventajas:* Puede tomar gran cantidad de tiempo si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
- Facilitación y apoyo.- facilitación significa dar apoyo adicional a las personas afectadas por el cambio. Esto puede requerir nuevos programas de capacitación para permitirles realizar otros trabajos, capacitación adicional para entender una nueva tecnología, o simplemente escuchar y

ayudar a los empleados a vencer sus temores respecto al futuro. Esta técnica es particularmente adecuada cuando los empleados tienen problemas personales relacionados con el cambio. *Situaciones en las que se emplea comúnmente:* cuando la gente se opone por problemas de ajuste. *Ventajas:* ningún otro enfoque funciona tan bien como este ante problemas de ajuste. *Desventajas:* Puede demandar gran cantidad de tiempo, ser costoso y aún así, fracasar.

- Negociación y consenso.- Negociación significa el uso de un proceso formal para obtener la aceptación y aprobación de un cambio deseado. Un departamento poderoso puede tener miedo de perder algo con el cambio y las negociaciones pueden modificar el cambio de tal manera que pueda lograrse consenso entre los departamentos específicos. *Situaciones en las que se emplea comúnmente:* cuando alguien o algún grupo con toda certeza sufrirá una pérdida como resultado del cambio y cuando dicho grupo tiene un poder considerable para oponérsela cambio. *Ventajas:* Es una forma relativamente fácil de evitar una mayor renuencia. *Desventajas:* Puede ser demasiado costoso en muchos casos si alerta a otros para negociar el cumplimiento.
- Manipulación y nombramiento forzado.- Esta es una táctica más disimulada. Los gerentes pueden emplear en forma selectiva cierta información o tratar de ganar el apoyo de ciertos individuos clave con el fin de facilitar el proceso de implantación sin tener que recurrir a una participación o educación más extendida. *Situaciones en las que se emplea comúnmente:* Cuando otras tácticas tienden a no funcionar o son demasiado costosas. *Ventajas:* puede ser una solución relativamente fácil y poco costosa para los problemas de renuencia. *Desventajas:* puede llevar a problemas futuros si la gente se siente manipulada.

- Coerción explícita e implícita.- Esta técnica requiere el uso del poder formal e informal dentro de la organización. Se menciona a los empleados que deben aceptar el cambio o se les amenaza con perder las recompensas y recursos valiosos. Para utilizar esta técnica, los responsables del cambio necesitan estar en una posición de poder. Puede emplearse en situaciones de crisis cuando la organización está presionada para dar una respuesta inmediata. Se fuerza a los empleados a respetar la decisión, les agrade o no. *Situaciones en las que se emplea comúnmente:* cuando la rapidez de cambio es esencial y los iniciadores del cambio tienen poder considerable. *Ventajas:* es rápida y puede vencer cualquier clase de renuencia. *Desventajas:* puede ser riesgosa si deja a las personas resentidas contra los iniciadores³⁴

2.2. Factores Humanos

Es obvio que aunque en cierta forma los objetivos de la empresa pueden ser diferentes en distintas organizaciones, las personas participantes tienen también necesidades y objetivos que son de especial importancia para ellos. Mediante la función de la dirección los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa. Por lo tanto, los gerentes requieren comprender los roles que asumen las personas, la individualidad de las mismas y sus personalidades.³⁵ Por lo tanto los factores a analizar serán la comunicación que pueda existir dentro de la empresa, la motivación que se proporcione a los empleados, el temor que los empleados sienten a lo desconocido y la falta de consideración que sienten ellos por parte de la empresa.

³⁴ IBID p.p. 729-731

³⁵ KOONTZ, Harold; "Elementos de Administración", Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México, 1994, Pág. 320.

2.2.1. Motivación

La administración requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Un gerente no puede hacer su trabajo sin conocer lo que motiva a las personas. Su trabajo no es manipular a las personas si no más bien conocer lo que les motiva.

El elemento básico de toda la conducta humana es algún tipo de actividad, bien sea física o mental. Por lo tanto, la conducta humana se puede considerar como una serie de actividades. La pregunta que se presenta es qué actividades llevarán a cabo los seres humanos en cualquier momento determinado y por qué. Las actividades están orientadas hacia metas; es decir, las personas hacen cosas que las llevan a cumplir algo. Sin embargo, las metas individuales pueden ser desconcertantes. En ocasiones, las personas saben exactamente por qué hacen las cosas; sin embargo, se encuentran con frecuencia los impulsos individuales ocultos en el subconsciente. Por ejemplo, saber por qué hizo lo que hizo hoy y a qué iban encaminadas sus diversas actividades.

La tarea de los gerentes es hacer que las personas realicen actividades que ayuden al logro de la misión y las metas de una empresa, de cualquier departamento o de alguna otra unidad organizada dentro de ella. Es evidente que para guiar las actividades de las personas hacia las direcciones deseadas se requiere que el administrador conozca, lo mejor que pueda, qué lleva a las personas a realizar cosas, es decir, qué es lo que los motiva.³⁶ De esta forma los empleados sentirán que los gerentes toman en cuenta sus necesidades y sus metas personales, para que ellos encaminen sus esfuerzos al logro de los objetivos de la organización.

³⁶ IBID, p.p. 338-339.

Los motivos humanos se basan en necesidades, bien sean conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como por ejemplo las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimento, sueño y albergue. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como son la autoestima, el estatus, la filiación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Es natural que estas necesidades varíen en intensidad y a lo largo del tiempo entre las diversas personas.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. El decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfarán esos impulsos y deseos, e inducirán a los subordinados a que actúen en una forma deseada.³⁷

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a desempeñarse. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos. También son los medios mediante los cuales se pueden conciliar necesidades opuestas o que pueden intensificar una de ellas con lo que se le dará prioridad sobre otras.³⁸

En su acepción más sencilla, **motivar** significa "mover, conducir, impulsar a la acción". La motivación es una labor importante y a la vez compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.³⁹ Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación como la teoría "x" y "y" de Douglas McGregor, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la

³⁷ IBID, p.p. 339-340

³⁸ IBID, Pág. 341

³⁹ GALINDO, Munch; "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, 5ª Edición, México, 1999, Pág. 156

teoría de motivación e higiene de Herzberg, la teoría de de la motivación con base en las necesidades de McClelland, la teoría de la equidad y la teoría del reforzamiento de Skinner.

2.2.1.1. Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor

Este punto de vista requiere pensar en la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre la naturaleza de las personas. McGregor seleccionó estos términos porque deseaba una terminología neutral sin implicaciones de ser “bueno” o “malo”.⁴⁰

Las suposiciones de la teoría X son las siguientes: sostiene que los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y lo evitarán siempre y cuando sea posible, a pesar de que lo ven como una necesidad. Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y sobre todo quieren seguridad. Como resultado, el trabajo es de importancia secundaria, y los administradores deberán presionar a los empleados, motivarlos con salarios, con muestras de consideración o con castigos para que dediquen el esfuerzo apropiado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Las suposiciones de la teoría Y son las siguientes: el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso; el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos hacia los objetivos organizacionales, las personas aplicarán autodirección y autocontrol para el logro de objetivos con los cuales estén comprometidos; el grado de compromiso con los objetivos está en proporción al tamaño de las recompensas relacionadas con su logro; los seres humanos promedio aprenden, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad si no a buscarla; la

⁴⁰KOONTZ, Harold, Pág. 323

capacidad de aplicar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales existe en forma amplia, no limitada, en la población.

Es obvio que estos dos grupos de suposiciones son fundamentales diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es sobre todo externo, es decir impuesto al subordinado por su superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, insistiendo en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Existen pocas dudas de que cada grupo de suposiciones afectará la forma en que los gerentes lleven a cabo sus funciones y actividades administrativas.⁴¹

2.2.1.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.⁴²

Maslow contempló las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente, se muestran a continuación:

⁴¹ IBID, Pág. 324

⁴² STONER, Pág. 475

1. Necesidades fisiológicas.- éstas son las necesidades básicas para mantener la propia vida humana, como son alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño. Maslow mantuvo la posición de que hasta que no satisfagan estas necesidades al grado necesario para conservar la vida, las otras necesidades no motivarán a las personas.

2. Necesidades de estabilidad o seguridad.- éstas son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.

3. Necesidades de afiliación o aceptación.- puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otras.

4. Necesidades de estima.- según Maslow una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser estimadas, tanto por ellos mismos como por los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la confianza en sí mismos.

5. Necesidad de autorrealización.- Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser – maximizar el potencial propio y lograr algo –.⁴³



⁴³ KOONTZ, p.p. 343-344

2.2.1.3. Teoría de motivación e higiene de Herzberg

Su investigación tiene el propósito de encontrar una teoría de dos factores de la motivación que son:

a) Los Factores de higiene o mantenimiento: que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, el estatus, la seguridad en el trabajo y la vida personal, los cuales eran satisfactores y no motivadores, es decir, no motivarán a las personas en una organización, sin embargo, tienen que existir o se producirá la insatisfacción.

b) Los motivadores: están todos relacionados con el contenido del puesto, e incluyen la realización, los logros, el reconocimiento, el trabajo que represente un reto, el progreso, el desarrollo en el trabajo y la responsabilidad. Herzberg encontró que el segundo grupo, o sea los factores de contenido del puesto, son los verdaderos motivadores por que tienen la posibilidad de producir una sensación de satisfacción.

2.2.1.4. Teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland

David McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logros. Se han realizado considerables investigaciones sobre los métodos de probar a las personas con relación a estos tres tipos de necesidades y McClelland y sus asociados han llevado a cabo importantes investigaciones, en especial sobre la necesidad de logro.

Las tres necesidades son de importancia particular para la administración, pues para que una empresa organizada trabaje bien se tienen que reconocer

todas ellas. Debido a que cualquier empresa organizada y cualquier departamento de la misma representan grupos de personas que trabajan juntas para alcanzar metas, la necesidad de logros es de extrema importancia. A continuación se explican los tres tipos de necesidades según McClelland:

Necesidad de poder: McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con un alta necesidad de poder tienen una gran preocupación por ejercer influencia y control. Este tipo de personas buscan por lo general posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores aunque les gusta discutir; son enérgicos, francos, obstinados y exigentes y disfrutan enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación: por lo general las personas con una fuerte necesidad de afiliación obtienen placer de ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como personas es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales agradables, disfrutar una sensación de intimidad y comprensión, estar listos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una amistosa interacción con los demás.

Necesidad de logros: las personas con una fuerte necesidad de logros tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Quieren enfrentarse a retos y se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles). Consideran el riesgo en forma realista; no es probable que sean apostadores sino que más bien prefieran analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal por hacer que se realice un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre cómo se están desempeñando. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso, si éste llega a ocurrir, y tienden a manejarse a sí mismos.⁴⁴

⁴⁴ IBID, p.p. 351-352

2.2.1.5. Teoría de la equidad

Un factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas. Una forma de hacer frente a este tema es mediante la teoría de la equidad, que se relaciona con los juicios subjetivos de la persona sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación a los insumos (que incluyen muchos factores tales como esfuerzo, experiencia, educación, etc.). Los aspectos esenciales de la teoría de la equidad se pueden mostrar en la forma siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{Resultados de una persona} = \text{Resultados de otra persona} \\ \text{Insumos de una persona} = \text{Insumos de otra persona} \end{array}$$

Debe existir un equilibrio en la relación resultados-insumos para una persona en comparación con la de otra persona. Si las personas estiman que se les está recompensando de un modo poco justo, quizá se sientan descontentas, reduzcan la cantidad o la calidad de la producción, o abandonan la organización. También pueden pedir una recompensa mayor. Si las personas perciben que las recompensas son equitativas, probablemente continuarán al mismo nivel de producción. Si las personas piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera como equitativo, quizá trabajen con más intensidad. También es posible que algunos disminuyan la recompensa.

Uno de los problemas es que tal vez las personas sobreestimen sus propias aportaciones y las recompensas que reciben otros. Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo ciertas faltas de equidad. Sin embargo, los sentimientos prolongados de falta de equidad pueden dar por resultado fuertes reacciones ante un hecho aparentemente de poca importancia.⁴⁵

⁴⁵ IBID, p.p. 349-350

2.2.2. La Comunicación

La comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información. Por tanto, esta definición se convierte en la base para el modelo del proceso de comunicación. El modelo centra su atención en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mismo. El modelo también llama la atención hacia el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación que facilita la comunicación. Es por esto que no resulta exagerado decir que la función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada y es el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito en común.

2.2.2.1. El propósito de la comunicación

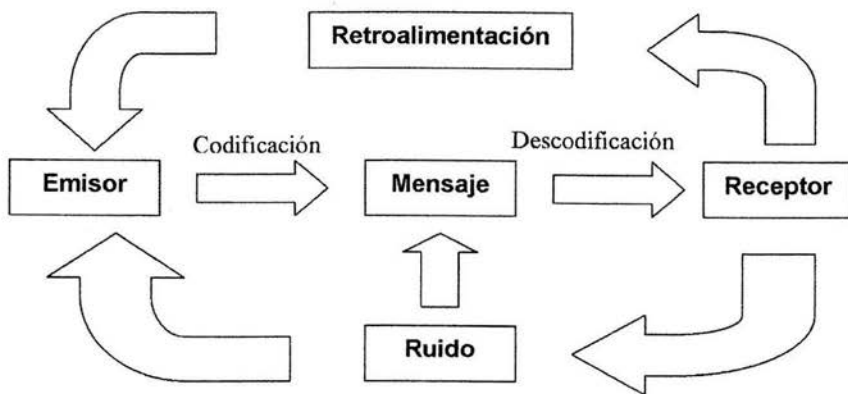
El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, es decir, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales. Especialmente se necesita la comunicación para:

- 1).- Establecer y difundir las metas de una empresa.**
- 2).- Desarrollar planes para su logro.**
- 3).- Organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente.**
- 4).- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.**
- 5).- Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir.**
- 6).- Controlar el desempeño.**

No sólo la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino también que relaciona una empresa con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información como los gerentes conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los derechos de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de una comunicación. Es a través de la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su ambiente.

2.2.2.2. El proceso de la comunicación

El proceso de comunicación, se presenta en forma de diagrama, incluye el emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor. A continuación se muestra el diagrama:



Emisor del mensaje.- la comunicación se inicia con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea que después se cifra en una forma que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque lo normal es pensar en codificar el mensaje en un idioma, existen muchas otras formas de hacerlo, como puede ser traducir el pensamiento al lenguaje de la computadora.

Uso de un canal para transmitir el mensaje.- la información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. En ocasiones se usan dos o más canales.

El receptor del mensaje.- tiene que estar preparado para el mensaje, de modo que éste se pueda descifrar convirtiéndolo en pensamiento. El siguiente paso en el proceso es decodificar, en el que el receptor convierte el mensaje en pensamiento. Sólo puede realizarse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen los mismos significados, o al menos similares, a los símbolos que componen el mensaje, pero la comunicación no está completa a menos que se comprenda. La comprensión se encuentra en la mente tanto del emisor como del receptor. Normalmente, las personas de mentalidad cerrada no comprenderán por completo los mensajes, en particular si la información se opone a su sistema de valores.

Ruido y retroalimentación en la comunicación.- desafortunadamente, a la comunicación la afecta el ruido, que es cualquier cosa, bien sea en el emisor, en la transmisión o en el receptor, que obstaculiza la comunicación. Por ejemplo:

- Un ruido o un ambiente aislado pueden obstaculizar el desarrollo de un pensamiento claro.
- La codificación puede ser defectuosa debido al uso de símbolos ambiguos

- La transmisión se puede interrumpir debido a la estática en el canal, como puede ser la que se experimenta en una conexión telefónica defectuosa
- La distracción puede ocasionar una recepción inexacta.
- La descodificación puede ser defectuosa debido a que se le asigna un significado equivocado a las palabras y a otros símbolos.
- Los prejuicios pueden obstruir la comprensión.
- Quizá no se lleve a cabo el cambio deseado debido al temor de las posibles secuencias del cambio.

Para comprobar la efectividad de la comunicación la persona necesita retroalimentación. Nunca se puede tener la seguridad que un mensaje se ha codificado, transmitido, descifrado y comprendido de un modo efectivo, a menos que se confirme mediante la retroalimentación. En forma similar, la retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.⁴⁶

2.2.2.3. Flujos de comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada.

La comunicación descendente: la comunicación descendente fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario.⁴⁷

La comunicación ascendente: la comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía

⁴⁶ IBID p.p. 392-394

⁴⁷ IBID, Pág. 396

organizacional. Lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por gerentes en la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes. Este tipo de comunicación se encuentra generalmente en ambientes organizacionales participativos y democráticos.⁴⁸

Comunicación cruzada: la comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.⁴⁹

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

1. **Formal.**- aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.
2. **Informal.**- surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación también es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.⁵⁰

⁴⁸ IBID, Pág. 397

⁴⁹ IBID, Pág. 398

⁵⁰ MÜNCH, Pág. 161

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A) Verbal.-** este tipo de comunicación es la que se transmite oralmente. La ventaja principal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. La comunicación verbal también tiene desventajas, ya que no siempre ahorra tiempo, habiendo reuniones en las cuales no se concretan acuerdos por lo que pueden resultar costosas en términos de tiempo y dinero.
- B) Escrita.-** se da mediante material escrito o gráfico. Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. El mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a través de envíos masivos por correo, puede fomentar la uniformidad en las políticas y los procedimientos y en algunos casos reducir costos. Las desventajas son que puede crear montañas de papel, pueden estar expresados en forma deficiente por escritores ineficaces y quizá no proporcionen retroalimentación inmediata, por consiguiente, es posible que se necesite mucho tiempo para saber si se ha recibido y comprendido adecuadamente.
- C) No verbal.-** lo que dice una persona puede ser reforzado por la comunicación no verbal, como pueden ser las expresiones del rostro y los gestos del cuerpo, se supone que la comunicación no verbal debe respaldar la verbal, pero no siempre es así.

2.2.2.4. Barreras y fallas en la comunicación

Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación. A continuación se explicarán algunas de las barreras específicas de la comunicación.

Falta de planeación.- con frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y exponer el propósito del mensaje, el seleccionar el canal y el momento más apropiado pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Suposiciones no aclaradas.- algo que a menudo se pasa por alto, a pesar de ser muy importantes son las suposiciones no aclaradas que pueden dar como resultado confusión y el deterioro de las buenas relaciones.

Mensajes expresados defectuosamente.- a pesar de lo clara que esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, quizá esté marcada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de las ideas, etc. Esta falta de claridad y precisión pueden resultar costosas, pero se pueden evitar mediante un cuidado mayor al codificar el mensaje.

Desconfianza, amenaza y temor.- éstos aspectos debilitan la comunicación. En un clima donde se encuentran estas fuerzas cualquier mensaje se observará con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsciente por parte del superior, o se puede deber a experiencias anteriores en las cuales el subordinado fue castigado por presentar al jefe información desfavorable, pero cierta. En igual forma, ante la existencia de amenazas, tanto si son reales como imaginarias, las personas tienden a sentirse tensas, se ponen a la defensiva y distorsionan la información. Lo que se necesita en un clima de confianza que facilite la comunicación abierta y sincera.

Período insuficiente para el ajuste al cambio.- el propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, el lugar, el tipo y el orden del trabajo o cambios en arreglos de grupos o en habilidades a emplear. Los cambios afectan a las personas en diferentes

formas y quizá se necesite tiempo para captar por completo el significado de un mensaje. Por consiguiente, para una eficiencia máxima es importante no forzar el cambio antes que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

Sobrecarga de información.- podría pensarse que un flujo mayor e ilimitado de información ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, el flujo sin restricciones puede dar como resultado demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información en diversas formas: pueden desechar cierta información, cometen errores al procesarla, pueden demorar el procesamiento de la información, pueden filtrar la información o evadir la tarea de comunicación, en otras palabras, pasan por alto la información o no la comunican debido a la sobrecarga.⁵²

2.2.2.5. Requisitos de una comunicación efectiva

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- 1. Claridad:** la comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- 2. Integridad:** la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- 3. Aprovechamiento de la organización informal:** la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- 4. Equilibrio:** todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

⁵² KOONTZ, Pág. 400-404

5. **Moderación:** la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
6. **Difusión:** preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. **Evaluación:** los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

2.3. Factores Administrativos

La administración incluye realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayudará a las personas a lograr los planes y cubrir la estructura de la organización con personas tan competentes como sea posible. Sin embargo, las funciones gerenciales logran poco si los gerentes no saben cómo dirigir a la gente y comprender el factor humano en sus operaciones en forma tal que produzcan los resultados deseados. Los gerentes efectivos utilizan diversas teorías y experiencias en sus esfuerzos por armonizar los objetivos individuales con los organizacionales; esta es la clave de la dirección por lo que para poder enfrentar el cambio los gerentes deben tener conocimientos a cerca de el liderazgo, la autoridad, toma de decisiones y de capacitación a los empleados para poder dirigirlos hacia el cambio con efectividad.

2.3.1. Liderazgo

El liderazgo es un aspecto importante en la administración. Los líderes actúan para ayudar para ayudar al grupo a obtener objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás del grupo para empujarlo y aguijonearlo; se colocan al frente del mismo y facilitan el progreso y

lo inspiran para que logre las metas organizacionales.⁵² Por lo que el **liderazgo** es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Aunque el liderazgo y la administración estén muy relacionados, el liderazgo y la administración no son los mismos conceptos. En realidad un administrador puede ser un administrador efectivo, un buen planeador y un administrador justo y organizado, pero carecer de las habilidades motivacionales de un líder.⁵³

2.3.1.1. Componentes del liderazgo

Cada grupo de personas que se desempeñan cerca de su capacidad total tienen alguna persona a su frente con habilidad en el arte de liderazgo. Esta habilidad parece estar compuesta de por lo menos cuatro componentes importantes que son:

- 1) La capacidad de poder usar el poder con efectividad y de un modo responsable.
- 2) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones.
- 3) La capacidad de inspirar.
- 4) La capacidad de actuar en una forma que desarrollará un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas.⁵⁴

2.3.1.2. Conducta y estilos de liderazgo.

Hay varias teorías sobre la conducta y los estilos de liderazgo. Esta sección centra su atención en: 1)El liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2)Los cuatro sistemas de Likert de administración, 3)La malla gerencial, 4)El liderazgo como un continuo y 5)Dimensiones críticas de la situación de liderazgo.

⁵² IBID, Pág. 367

⁵³ STONER, Pág. 506

⁵⁴ KOONTZ, Pág. 368

1).- El liderazgo basado en el uso de la autoridad.

Algunas explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaban sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad. Se suponía que los líderes aplicaban tres estilos básicos:

- **El líder autocrático.**- ordena y espera obediencia, es dogmático y firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.
- **El líder democrático o participativo.**- consulta con los subordinados las acciones y decisiones propuestas y estimula su participación. Este tipo de líder oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones pero las consulta con ellos antes de hacerlo.
- **El líder liberal.**- usa muy poco su poder, si es que lo usa, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen mucho de subordinados que fijan sus propias metas y los medios para alcanzarla, y ven su rol como el de ayudar en las operaciones de los seguidores facilitándoles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo.⁵⁵

2).- Los cuatro sistemas de Likert de administración

Likert desarrolló ciertas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta de liderazgo y sugirió cuatro sistemas de administración:

- **El sistema 1 "Explotador – Autoritario":** sus gerentes son en extremo autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y castigo y sólo otorgan recompensas ocasionales, se dedican a la comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la cima

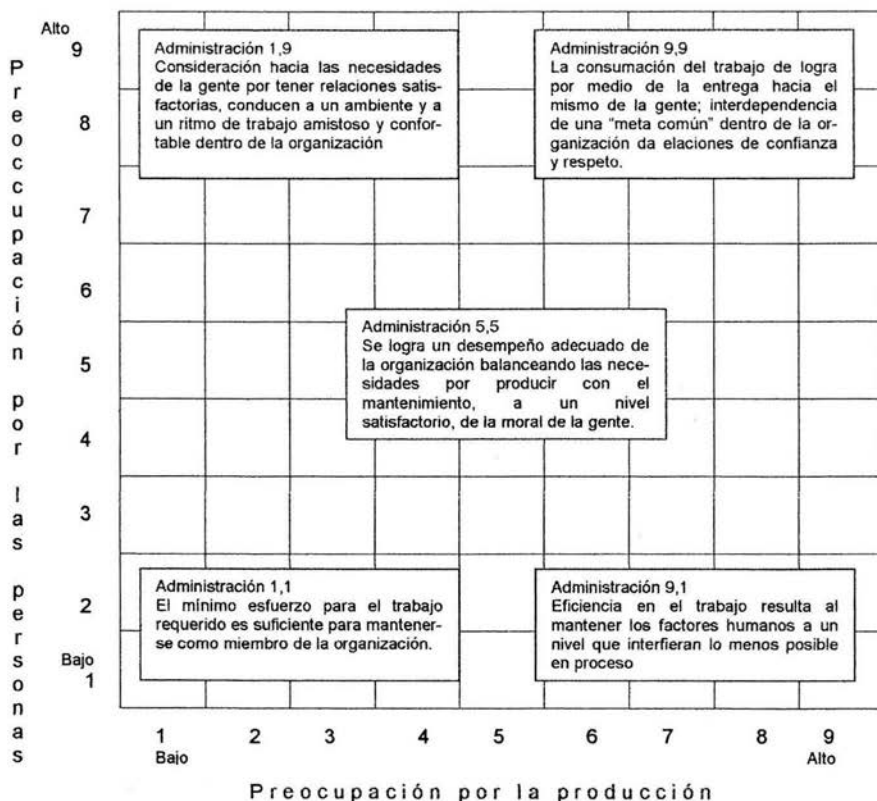
⁵⁵ IBID, Pág. 370

- **El sistema 2 “Benevolente – Autoritario”:** sus gerentes tienen una seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y con algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.
- **El sistema 3 “Consultor”:** los gerentes en este sistema tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, aunque no completa, normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, usan las recompensas para la motivación con algunos castigos ocasionales y cierta participación, utilizan flujos de comunicación tanto descendentes como ascendentes, toman en la cima las decisiones generales y políticas al mismo tiempo que permiten que se tomen decisiones específicas en niveles inferiores y actúan como consultores en otras formas.
- **El sistema 4 “Grupo Participativo”:** los gerentes tienen seguridad y confianza total en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva. También otorgan recompensas económicas basándose en la participación y el compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas. Realizan mucha comunicación descendente y ascendente y con los de su propio nivel, estimulan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos mismos y con sus subordinados como un grupo.⁵⁶

3) La malla gerencial

Muestra los estilos de gerencia en una grafica, donde el eje horizontal es el interés hacia la producción y el eje vertical el interés hacia las personas:

⁵⁶ IBID, p.p. 372-373.



4) El liderazgo como un continuo.

Tannenbaum y Schmidt, creadores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado bien la adaptación de los estilos de liderazgos a las diferentes contingencias y reconoce que el estilo de liderazgo más apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como:

- 1) Las fuerzas que operan en la personalidad del gerente, incluyendo su sistema de valores, la confianza que tenga en los subordinados, la inclinación hacia estilos de liderazgo y las sensaciones de seguridad en situaciones de incertidumbre.
- 2) Las fuerzas en los subordinados (como puede ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y su tolerancia de la ambigüedad) que afectarán la conducta del gerente.
- 3) Las fuerzas en la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, la efectividad de los subordinados que trabajan como una unidad, la naturaleza de un problema y la posibilidad de delegar sin riesgo la autoridad para manejarlo y la presión del tiempo.⁵⁷

5) Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

La teoría de Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que ayudan a determinar cuál tipo de liderazgo será el más efectivo:

- **Poder del puesto.**- éste es el grado hasta el que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder como son la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; en el caso de los gerentes éste es el poder que se origina de la autoridad organizacional. Según lo señala Fiedler un líder con poder del puesto claro e importante puede obtener seguidores con más facilidad que aquel que no lo tenga.
- **Estructura de la tarea.**- con esta dimensión Fiedler tenía en mente el grado hasta el que se puedan explicar con claridad las tareas y asignar a las personas la responsabilidad de las mismas. Si las tareas son claras (en lugar de imprecisas y sin estructurar), se puede controlar con más facilidad la calidad del desempeño y se puede asignar de un modo más definido la responsabilidad por el desempeño a los miembros del grupo.

⁵⁷ IBID, Pág. 377.

- **Relación líder – miembro.-** Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de un líder, puesto que el poder del puesto y la estructura de tarea pueden estar, en gran parte, bajo el control de la empresa. Se refiere al grado hasta el cual a los miembros del grupo les agrada el líder y confían en él, estando dispuestos a seguirlo.⁵⁸

2.3.2. Autoridad

Antes de concentrarse en la autoridad de la organización, es útil distinguir entre autoridad y poder. **Poder**, un concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. La **autoridad** en la organización es el derecho en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros.⁵⁹ Otro concepto de **autoridad** es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.⁶⁰

Los elementos de la autoridad son el mando y la delegación. El **mando** es el ejercicio de la autoridad y **delegación** es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.⁶¹

⁵⁸ IBID, Pág. 379-381.

⁵⁹ IBID, Pág. 188

⁶⁰ MÜNCH, Pág. 163.

⁶¹ IDEM

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

2.3.2.1. Fuentes de poder

El poder no proviene simplemente del nivel que la persona ocupa dentro de la jerarquía organizacional. Se distinguen cinco fuentes o bases del poder. Cada una de ellas puede presentarse en todos los niveles:

El poder para recompensar: se basa en el hecho de que una persona (el influenciador) tenga la capacidad de recompensar a otra (el influenciado) por cumplir órdenes u otras disposiciones.

El poder coercitivo: basado en la capacidad del influenciador para castigar al influenciado por no cumplir con las órdenes, es el aspecto negativo del poder para recompensar. Los castigos pueden incluir desde la pérdida de un privilegio menor hasta la pérdida del trabajo. El poder coercitivo suele utilizarse para mantener un nivel mínimo de desempeño u obediencia entre los subordinados.

El poder legítimo: que corresponde a nuestro término autoridad formal, existe cuando un subordinado o influenciado reconoce que el influenciador tiene un derecho o la legitimidad de ejercer influencia (dentro de ciertos límites). También implica que el subordinado tiene la obligación de aceptar ese poder.

El poder de experto: se basa en la idea o creencia de que el influenciador tiene alguna capacidad relevante o conocimiento especial que carece el subordinado.

El poder de referencia: que puede tener una persona o grupo, se basa en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o bien de imitarlo. Así, los administradores concienzudos y con popularidad poseerán este poder, si los subordinados se sienten motivados a emular sus hábitos de trabajo. El poder de referencia también funciona en el nivel de compañeros de trabajo: los colegas carismáticos conquistan nuestro apoyo en las reuniones de

departamento. La fuerza del poder de referencia guarda relación directa con factores como el grado de prestigio y administración que el influenciado atribuye al influenciador.⁶²

2.3.2.2. Tipos de autoridad

1. **Formal.**- cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.

- **Lineal.**- cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo, o también es aquella relación en la cual un supervisor ejerce la supervisión directa sobre un subordinado.
- **Funcional.**- ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas o es el derecho que se delega a una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con actividades que lleven a cabo las personas en otros departamentos.

2. **Técnica o staff.**- nace de los conocimientos especializados de quien la posee, es de asesoramiento. En una situación de staff pura, los asesores sobre personal, contabilidad, compras o relaciones públicas no tienen parte de esa autoridad de línea, su deber es tan sólo ofrecer asesoría.

3. **Personal.**- se origina en la personalidad del individuo.

⁶² STONER, p.p. 372-373

2.3.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones son algo así como "el motor de los negocios"; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas dependen en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

Inicialmente, el tomar decisiones era algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.⁶³

2.3.3.1. Proceso para la toma de decisiones

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo, la implantación de servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un producto nuevo al mercado. Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema.- para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.

⁶³ MÜNCH, Pág. 153

2. Analizar el problema.- una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

3. Evaluar las alternativas.- consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

4. Elegir entre alternativas.- una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: experiencia, experimentación e investigación.

5. Aplicar la decisión.- consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y programas necesarios para la implantación de la decisión.⁶⁴

Existen algunas herramientas para toma de decisiones como el análisis costo – efectividad, árboles de decisiones, camino crítico, PERT, punto de equilibrio, análisis de correlación, programación lineal, etc.

2.3.4. Capacitación

El centro de interés se encuentra sobre el cambio de las personas, específicamente el desarrollo y la capacitación del gerente. Sin embargo, las

⁶⁴ IBID, p.p. 153-154

personas no operan en forma aislada. Por consiguiente el centro de atención se desplaza a los grupos de personas y organizaciones.

Los ejecutivos excelentes miran hacia el futuro y se preparan para él. Una forma importante de hacer esto es desarrollar y capacitar a gerentes en forma tal, que estén en posibilidades de hacer frente a las nuevas demandas, los nuevos problemas y los nuevos retos. Desde luego, los ejecutivos tienen la responsabilidad de proporcionar capacitación y oportunidades de desarrollo a sus empleados de modo que estos puedan alcanzar todo su potencial.

Los costos de la capacitación representan inversiones importantes y por ello es justificable que los ejecutivos estén preocupados por la efectividad de la capacitación. Las compañías gastan billones de dólares cada año para educar a sus empleados, y la mayor parte de este dinero se gasta en capacitación y desarrollo en el propio lugar de trabajo. Es importante que la educación de la administración sea efectiva y eficiente, por consiguiente, existe la necesidad de un enfoque sistemático al desarrollo del gerente y de la organización.

El término desarrollo del gerente se refiere al progreso que hace una persona en el aprendizaje de cómo administrar. La capacitación gerencial, por otra parte, se relaciona con los programas que facilitan el proceso de aprendizaje. Sin embargo, es bastante común referirse a la administración o desarrollo del gerente cuando se está hablando de programas o enfoques. Existe aún menos acuerdo sobre la definición de desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es un enfoque sistemático integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de la organización en su conjunto o de una unidad organizacional importante. El desarrollo de la organización usa varias técnicas para identificar y solucionar problemas.

Entonces, el DO centra fundamentalmente su atención en la organización total (o en un segmento importante de ella), mientras que el desarrollo gerencial se concentra en las personas. Estos enfoques se respaldan entre sí y deben ser integrados para mejorar la efectividad tanto de los gerentes como de la empresa.⁶⁵

⁶⁵ KOONTZ, p.p. 291-292

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Resultados

La investigación se realizó en la empresa de PEMEX Refinación ubicada en Avenida Insurgentes Veracruzano sin número esquina Hernández Hernández Colonia Faros en la ciudad de Veracruz, Ver. Se aplicó un cuestionario a los empleados de esta organización, el cual ya se mencionó con anterioridad, y que consta de 14 preguntas. La muestra para esta investigación será de 75 empleados, el cual se determinó por medio de una fórmula matemática. El tipo de muestreo que se utilizó es el no probabilístico por cuotas, debido a que el cuestionario se aplicó afuera de la puerta de Pemex, donde entran y salen los empleados, en donde se les dio el instrumento de medición para que lo contestaran.

A continuación se muestran los resultados arrojados por las encuestas, vaciados en la siguiente tabla:

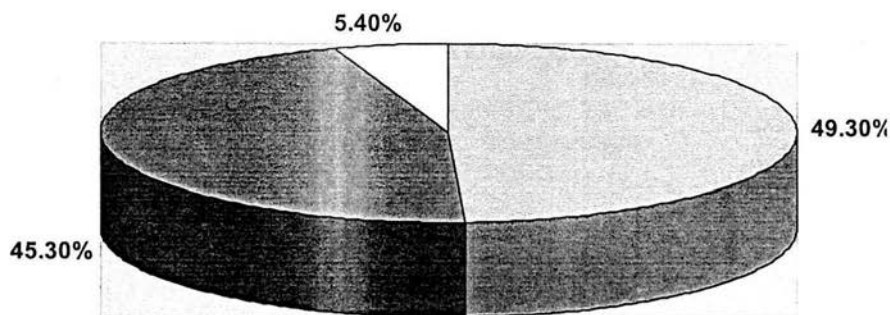
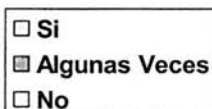
PREGUNTAS	RESPUESTAS	No. DE PERSONAS	%
1.- ¿Está de acuerdo en que un puesto se modifique o que existan nuevas condiciones de trabajo, con el fin de que mejore su puesto?	Si	37	49.3%
	Algunas veces	34	45.3%
	No	4	5.4%
2.- ¿Cree usted que si la organización adquiere nueva tecnología realizaría mejor sus tareas?	Si	33	44.0%
	Algunas veces	37	49.3%
	No	5	6.7%
3.- ¿Le preocupa la manera en que su trabajo, su poder, prestigio y su vida se verán afectadas por los cambios en la organización?	Si	32	42.7%
	Algunas veces	36	48.0%
	No	7	9.3%
4.- ¿Considera que esta informado sobre los cambios de estructura que realiza la organización?	Si	9	12.0%
	Algunas veces	37	48.3%
	No	29	38.7%
5.- ¿La organización les informa a través de presentaciones en grupo, informes, memorandos sobre los cambios que realiza la organización?	Si	6	8.0%
	Algunas veces	52	69.3%
	No	17	22.7%
6.- Cuando se realiza un cambio ¿se investigan los intereses de los participantes al diseñar el cambio?	Si	10	13.3%
	Algunas veces	37	49.4%
	No	28	37.3%
7.- ¿Existe la promoción de puestos en la organización, debido a los esfuerzos que realizan los empleados?	Si	7	9.3%
	Algunas veces	38	50.7%
	No	30	40.0%
8.- Cuando un superior toma la decisión de implantar un cambio ¿se lleva a cabo esa orden?	Si	46	61.3%
	Algunas veces	21	28.0%
	No	8	10.7%

9.- ¿Su superior analiza los problemas y las posibles soluciones antes de implantar un cambio?	Si	37	49.3%
	Algunas veces	23	30.7%
	No	15	20.0%
10.- ¿Sus superiores pasan por un proceso de toma de decisiones cuando se presenta un problema?	Si	41	54.7%
	Algunas veces	20	26.7%
	No	14	18.6%
11.- ¿Su superior tiene el poder para enfrentar con eficiencia la resistencia?	Si	37	49.4%
	Algunas veces	26	34.6%
	No	12	16.0%
12.- Cuando se plantea un cambio en el área de trabajo ¿se le capacita para poder manejarlo?	Si	36	48.0%
	Algunas veces	27	36.0%
	No	12	16.0%
13.- ¿La administración proporciona los medios necesarios para capacitar a los empleados para conocer o entender un cambio?	Si	42	56.0%
	Algunas veces	25	33.3%
	No	8	10.7%
14.- ¿La administración de la empresa les proporciona los elementos necesarios para desarrollar nuevas habilidades cuando existe un cambio en sus puestos?	Si	37	49.3%
	Algunas veces	27	36.0%
	No	11	14.7%

El análisis de los resultados se llevó a cabo por medio del método de porcentajes, ya que los resultados arrojados por los empleados encuestados nos indicaran de acuerdo al número de ocurrencias si la resistencia al cambio se debe a los factores humanos o a los factores administrativos, para determinar si la hipótesis se acepta o se rechaza. A continuación se presentan las gráficas de cada una de las preguntas que conformaron el cuestionario aplicado:

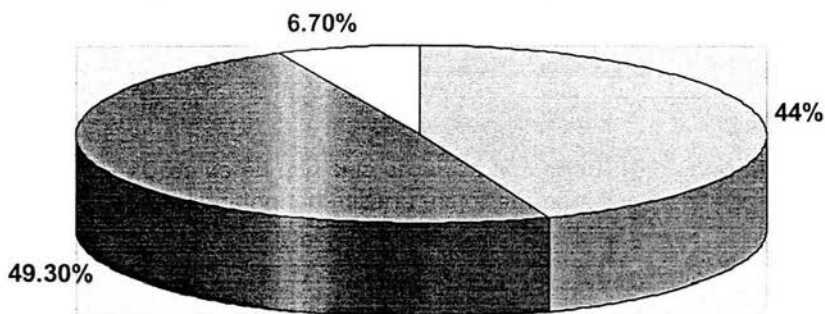
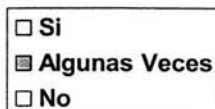
3.2. Gráficas

1.- ¿Está de acuerdo en que un puesto se modifique o que existan nuevas condiciones de trabajo, con el fin de que mejore su desempeño?



El 49.3 por ciento de los encuestados estuvo de acuerdo en que un puesto se modifique o que existan nuevas condiciones de trabajo, con el fin de mejorar su desempeño laboral. El 45.3 por ciento indicó estar a favor, aunque condicionó su apoyo a los cambios, por los beneficios que podrían obtener con los mismos. Y el 5.4 por ciento afirmó no estar de acuerdo, por considerar innecesarios los cambios para mejorar su desempeño laboral.

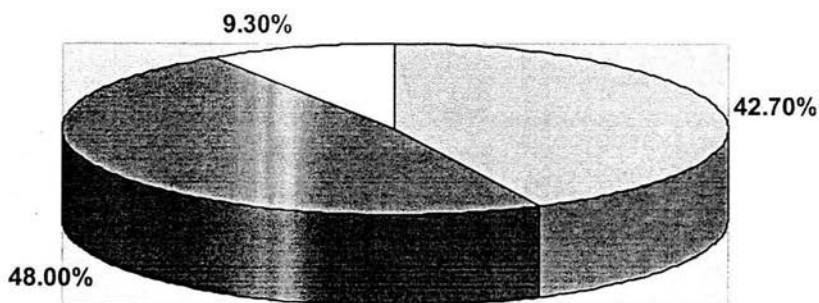
2.- ¿Cree usted que si la organización adquiere nueva tecnología realizaría mejor sus tareas?



La encuesta indica que el 49.3 por ciento de los empleados piensa que la adquisición de nueva tecnología podría mejorar su desempeño laboral en forma marginal. El 44 por ciento, por su parte, cree que la tecnología beneficiaría su desempeño laboral, porque gracias a la introducción de equipo y herramientas nuevas o métodos de operación innovadores, realizarían de una manera más eficiente y eficaz sus tareas cotidianas. El 6.7 por ciento restante no está de acuerdo con que la nueva tecnología represente una mejora en sus labores asignadas.

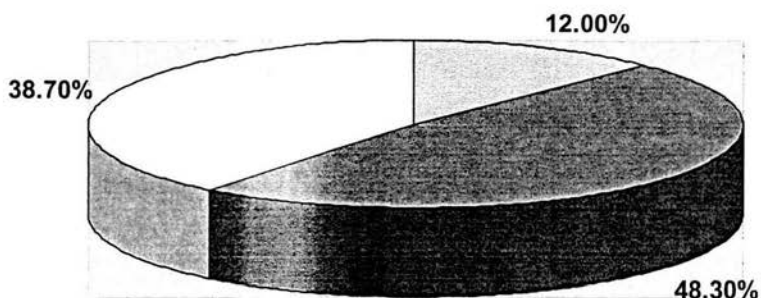
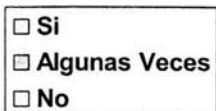
3.- ¿Le preocupa la manera en que su trabajo, su poder, prestigio y su vida se verán afectadas por los cambios en la organización?

- Si
- Algunas Veces
- No



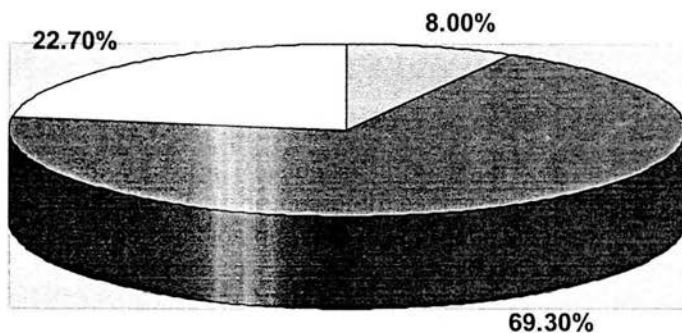
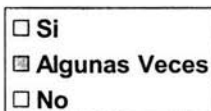
Los resultados de la encuesta señalan que el 48.3 por ciento muestran algo de preocupación por los cambios en la organización, aunque sus efectos dependerán de las circunstancias en que los cambios les afecten en forma colectiva o individual. El 42.7 por ciento sí consideran preocupante los cambios en la organización, independientemente de si son cambios estructurales, tecnológicos, personales o de otro tipo. Y el 9.3 por ciento manifestó no preocuparle que los cambios puedan representar una pérdida económica, de poder, posición o de prestigio.

4.- ¿Considera que esta informado sobre los cambios de estructura que realiza la organización?



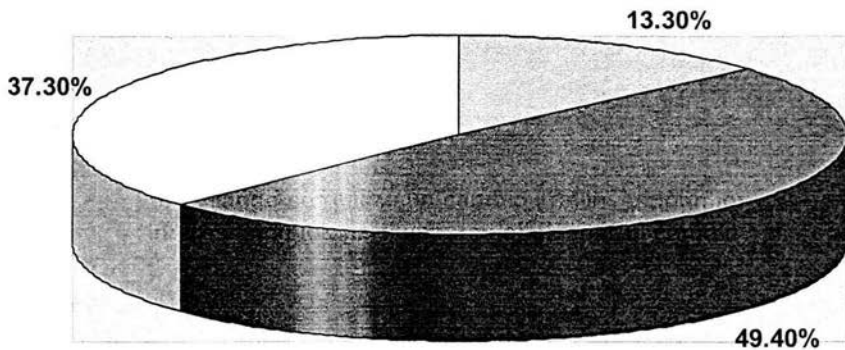
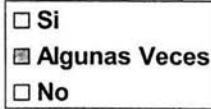
El 48.3 por ciento de los encuestados indica que sólo en algunas ocasiones se les comunica acerca de las modificaciones que realiza la organización en sus estructuras, lo que denota ineficiencias en la comunicación interna. El 38.7 por ciento señaló no estar informado acerca de las nuevas condiciones en la organización o el rediseño en los puestos laborales. Y el 12 por ciento de los empleados considera estar informado sobre los cambios de estructura que realiza la organización.

5.- ¿La organización les informa a través de presentaciones en grupo, informes, memorandos sobre los cambios que realiza la organización?



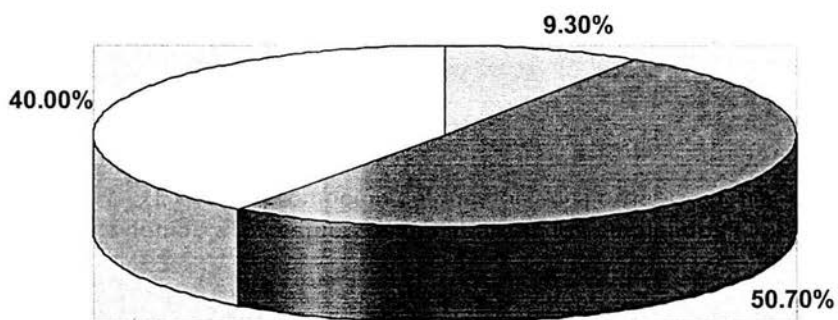
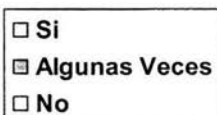
La mayoría de los encuestados, es decir el 69.3 por ciento, opina que en ocasiones la organización les informa a través de presentaciones grupales, informes y memorandos sobre los cambios realizados. El 22.7 por ciento afirma que no existe una comunicación verbal o de otra índole, a través de la cual los empleados puedan enterarse acerca de las modificaciones que realiza la empresa. Y el 8 por ciento restante, comenta que sí es informado por medios formales acerca de lo que sucede en la organización.

6.- Cuando se realiza un cambio ¿se investigan los intereses de los participantes al diseñar el cambio?



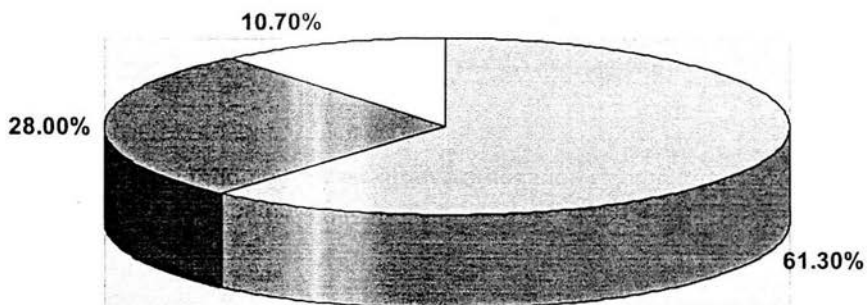
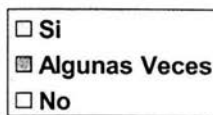
El 49.4 por ciento de los empleados encuestados, señala que algunas veces son tomados en cuenta y se les pide que participen en los cambios que la empresa va a realizar. El 37.3 por ciento opina que sus intereses no son tomados en cuentas y por ende no los hacen partícipes en el diseño y puesta en marcha de los cambios. Y el 13.3 por ciento indica que sí son solicitadas sus necesidades y opiniones al elaborar los cambios estructurales.

7.- ¿Existe la promoción de puestos en la organización, debido a los esfuerzos que realizan los empleados?



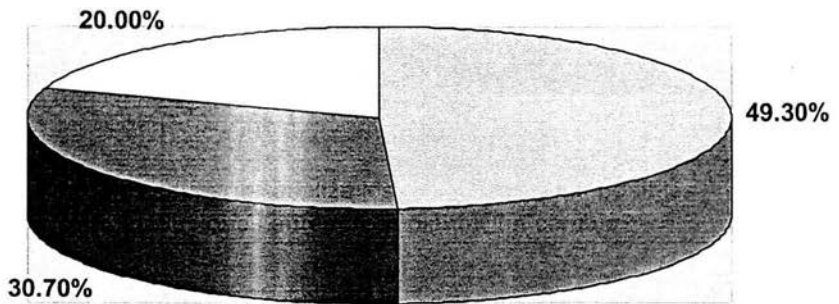
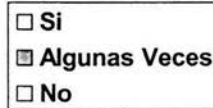
La encuesta arrojó los siguientes resultados: el 50.7 por ciento considera que sólo en algunas ocasiones son tomados en cuenta para el ascenso de puestos laborales debido a los esfuerzos realizados. El 40 por ciento indica que no importa el esfuerzo que realiza el empleado, debido a que no existe una política de promoción de puestos, lo que afecta la motivación y la productividad laboral. Y el 9.3 por ciento de las personas que contestaron este cuestionario, aceptó que sí existe una política de promoción de puestos, la cual recompensa el esfuerzo realizado por los empleados.

8.- Cuando un superior toma la decisión de implantar un cambio ¿se lleva a cabo esa orden?



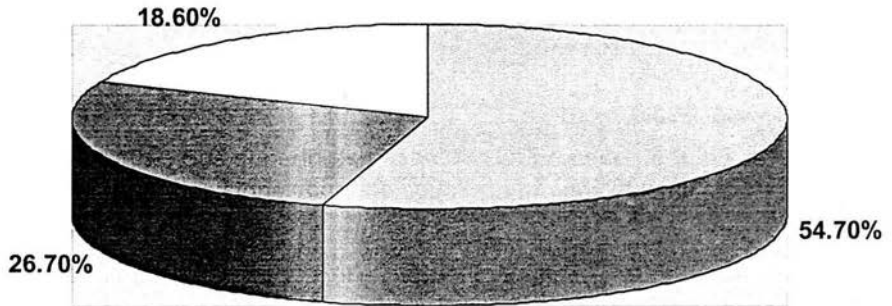
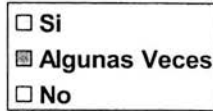
El 61.3 por ciento de los empleados contestaron que cuando un superior toma de la decisión de implantar un cambio, sí se lleva a cabo la orden. El 28 por ciento expresa que sólo en ocasiones son aceptadas por los trabajadores las decisiones tomadas por los superiores. Y el 10.7 por ciento indicó que no se lleva a cabo la orden, debido a la falta de capacidad de los superiores para utilizar con efectividad el poder que les proporciona la organización.

9.- ¿Su superior analiza los problemas y las posibles soluciones antes de implantar un cambio?



La mayoría de los encuestados, es decir el 49.3 por ciento, opinó que los superiores analizan los problemas y sus posibles soluciones, antes de tomar la decisión de realizar un cambio. El 30.7 por ciento expresa que los superiores sólo en algunas ocasiones examinan las condiciones existentes y las posibles respuestas para introducir el cambio. Y el 20 por ciento indica que los superiores no estudian las diferentes alternativas de solución, antes de tomar la decisión más adecuada para poner en marcha el cambio.

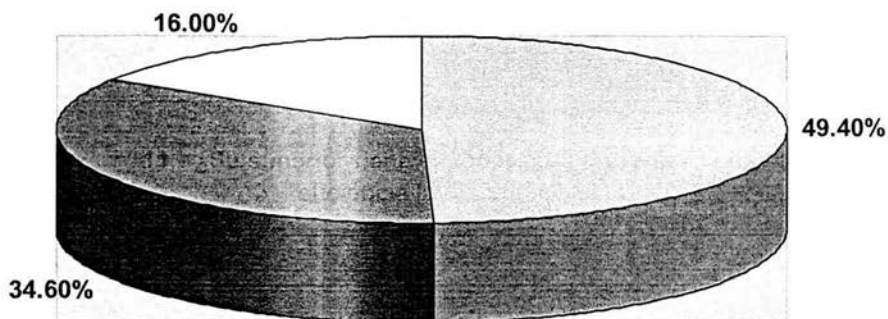
10.- ¿Sus superiores pasan por un proceso de toma de decisiones cuando se presenta un problema?



La encuesta indica que el 54.7 por ciento de los empleados expresaron que los superiores sí pasan por un proceso de toma de decisión cuando surge alguna dificultad. El 26.7 por ciento opina que sólo en algunas ocasiones los superiores pasan por un proceso de elección para determinar cuál es la mejor alternativa para solucionar la problemática. Y el 18.6 por ciento comenta que no existe ningún proceso por parte de la dirección de la organización para la toma de decisiones.

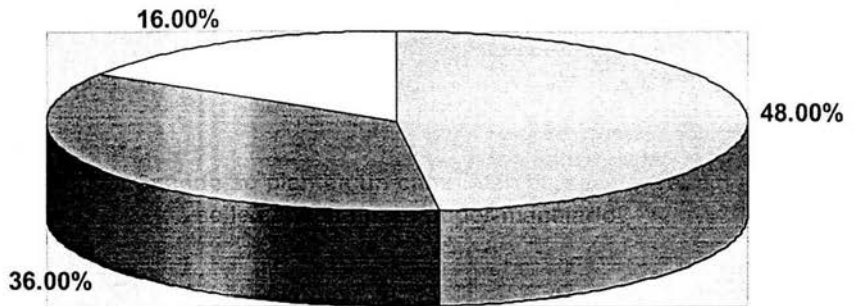
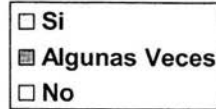
11.- ¿Su superior tiene el poder para enfrentar con eficiencia la resistencia?

- Si
- Algunas Veces
- No



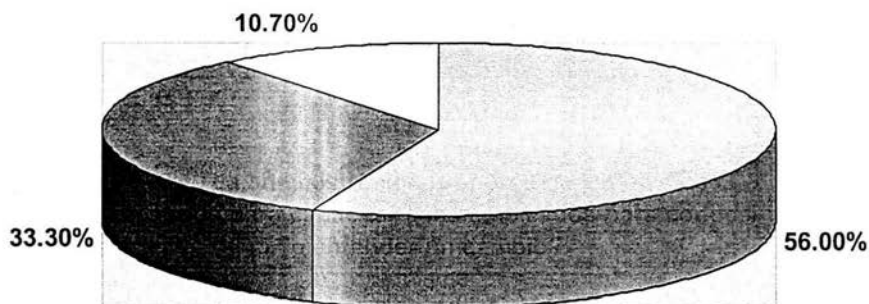
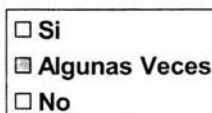
Los resultados de la encuesta señalan que el 49.4 por ciento está de acuerdo en que los dirigentes tienen la capacidad de afrontar con éxito la resistencia que muestran los empleados de la organización. El 34.6 por ciento afirma que la autoridad sólo se aplica algunas veces. Y el 16 por ciento señala que los superiores no cuentan con el liderazgo y la autoridad necesaria para que se lleven a cabo la toma de decisiones, lo que afecta el logro de las metas proyectadas.

**12.- Cuando se plantea un cambio en el área de trabajo
¿se le capacita para poder manejarlo?**



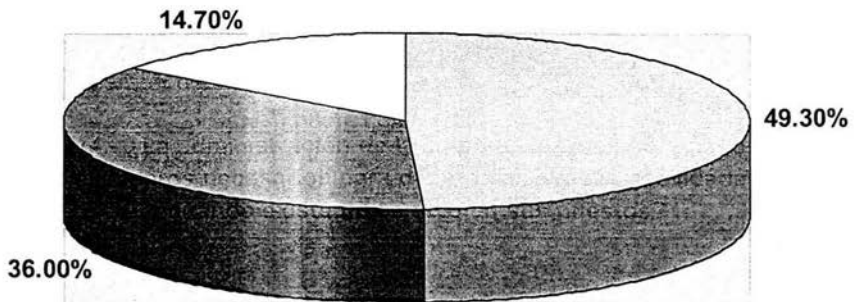
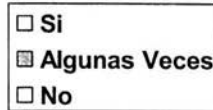
El 48 por ciento de los integrantes de la organización, coinciden en que cuando se presenta un cambio en la misma, sí se les proporciona la capacitación correspondiente para realizar con éxito las tareas asignadas dentro de la empresa. El 36 por ciento indica que sólo en algunas ocasiones se les imparte la capacitación necesaria. Y el 16 por ciento afirma que no se les instruye para que conozcan cuáles son las nuevas condiciones laborales y así afrontar el cambio con éxito.

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



El 56 por ciento del personal que conforma la organización considera que sí se les proporcionan los medios necesarios para que se lleve a cabo la capacitación para comprender la naturaleza de los cambios estructurales. El 33 por ciento comenta que sólo en algunas ocasiones la empresa ofrece el material necesario para el desarrollo de la capacitación. Y el 10.7 por ciento expresa que no se les provee de los elementos necesarios para que la capacitación se lleve a cabo con éxito.

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



La mayoría de los encuestados, es decir el 49.3 por ciento, opinó que la administración de la empresa si proporciona los elementos necesarios para que los empleados puedan desarrollar nuevas habilidades cuando son promovidos en sus puestos laborales. El 36 por ciento de los empleados opina que la empresa, en algunos casos, da los recursos necesarios para el desarrollo de nuevas técnicas. Y el 14.7 por ciento indica que no se les brinda el apoyo necesario para mejorar su capacidad laboral cuando existen modificaciones estructurales dentro de la organización.

3.3. Conclusiones

Después de aplicar el instrumento de medición y considerando las respuestas, se puede concluir que los aspectos que afectan a la organización para enfrentar el cambio, son los factores humanos. Si bien es cierto que a las personas les provoca temor lo desconocido, por que no saben que es lo que va a pasar, ni como reaccionar ante lo nuevo, también es cierto que tienen la disposición necesaria para adaptarse al cambio, como cuando existen nuevas condiciones de trabajo o adquisición de nueva tecnología, siempre y cuando, les ayude a que la realización de sus tareas se lleven a cabo de una forma más sencilla y lograr de esta forma alcanzar la eficiencia en sus labores y adaptarse mejor a los nuevos programas de actividades, lo cual hace evidente que los empleados están conscientes que el cambio los puede beneficiar.

Es notorio que la organización no aplica un proceso de comunicación efectivo, puesto que la mayor parte de sus empleados coinciden en que no son enterados de un proceso de cambio en su oportunidad, por lo que sienten que la organización no los toma en cuenta al no enterarlos de lo que pasa, lo cual trae consigo una serie de problemas, por que no se sienten comprometidos desde el inicio con los cambios debido a que no se enteran de cuales son las metas, los objetivos o los planes para los cuales deben de contribuir y de que forma lo harán, ocasionando una comunicación informal defectuosa debido a la ausencia de comunicación formal la cual va a lograr la uniformidad del mensaje.

Esto trae consigo que los empleados no se sienten motivados ya que sus intereses no son tomados en cuenta y no se sienten parte de la organización, por lo que la administración requiere de la creación y mantenimiento de una ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Un gerente no puede hacer su trabajo sin conocer lo que

motiva o les interesa a las personas. Su trabajo no es manipular a las personas si no más bien conocer lo que les motiva. La tarea de los gerentes es hacer que las personas realicen actividades que ayuden al logro de la misión y las metas de una empresa, de cualquier departamento o de alguna otra unidad organizada dentro de ella. Es evidente que para guiar las actividades de las personas en las direcciones deseadas se requiere que el administrador conozca, lo mejor que pueda, qué lleva a las personas a realizar cosas, es decir, que es lo que los motiva. De esta forma los empleados sentirán que los gerentes toman en cuenta sus necesidades y sus metas personales, para que ellos encaminen sus esfuerzos al logro de los objetivos del cambio que implanta la organización.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por los subordinados, para la realización de aquellas acciones que, quien las dicta, considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, por lo que con una mayor parte de porcentaje a favor, se concluye que la autoridad si se lleva a cabo y los empleados la reconocen y la aceptan.

La toma de decisiones es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones y de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización, siendo ésta, una función inherente a los gerentes. En lo que se refiere al análisis de la toma de decisiones, los empleados afirman que la mayoría de los altos directivos realizan un análisis del problema y de las posibles soluciones pasando por un proceso de toma de decisiones cuando se presenta un problema.

El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Un administrador puede ser un administrador efectivo, un buen planeador y un administrador justo y organizado, pero carecer de las habilidades motivacionales de un líder. El liderazgo en la empresa, sí se lleva a cabo, ya que los superiores tienen el poder para enfrentar con cierta eficiencia la resistencia al cambio, la cual es controlada mediante un ejercicio eficiente de los componentes del liderazgo, los cuales son: la capacidad de poder usar el poder con efectividad y de un modo responsable, la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y en diferentes situaciones, la capacidad de inspirar y la capacidad de actuar en una forma que desarrollará un clima favorable para responder a las motivaciones y fomentarlas. La mayor parte de esta renuencia tiene una causa lógica y el entender esta causa permite a los gerentes trabajar con los empleados para lograr la implantación.

Es evidente que en la empresa, si se imparte la capacitación, en donde, se les forma para poder manejar los cambios y desarrollar sus actividades laborales de una forma más sencilla, llevando a cabo cursos de 5 días en donde asiste un promedio de 15 personas, instruyendo en temas como el de seguridad, computación, archivología (también la digital), trabajos en grupo, etc. De esta misma manera la administración proporciona los medios necesarios para conocer o entender los cambios y para desarrollar nuevas habilidades. Un aspecto importante para enfrentar al cambio con éxito es desarrollar y capacitar a los empleados y gerentes en forma tal, que estén en posibilidades de hacer frente a las nuevas demandas, los nuevos problemas y los nuevos retos.

3.4. Recomendaciones

La disyuntiva de realizar o no cambios en la estructura de las organizaciones, con el propósito de mejorar su productividad o hacerlas más competitivas en la economía global, suele crear una situación de incertidumbre entre los empleados, quienes ante la perspectiva de nuevas condiciones laborales y ante la falta de información oportuna y adecuada, rechazan la idea del cambio de manera natural, a pesar de que el nuevo escenario pueda representar una mejora en sus condiciones laborales.

Este rechazo a la idea del cambio en los empleados, obedece a la ansiedad que les provoca la posibilidad de perder sus condiciones laborales actuales. En una economía global como la nuestra, donde la estabilidad laboral es incierta, los cambios tienen una connotación negativa ya que se les suele asociar con el desempleo o la pérdida del poder adquisitivo. Es por ello que existe un rechazo a los cambios estructurales en las empresas de manera natural por parte de los empleados.

Las recomendaciones para revertir esta situación de incertidumbre a la idea del cambio en las organizaciones, son en dos planos: gerencial y laboral. En el plano gerencial, es necesario que los mandos superiores den mayor participación a los mandos medios y operativos en la toma de decisiones de la empresa. Esto beneficia a la organización en su conjunto, porque permite una mayor y mejor exposición de las ideas, planes y proyectos en beneficio de la organización; aunado al hecho de que esta "democratización" en las tomas de decisiones, mejora la comunicación entre los mandos superiores, medios y operativos, estimula el trabajo grupal y fortalece el sentimiento de pertenencia a una organización.

Aprovechar las tecnologías más recientes como la creación de una Intranet a la que solamente tengan acceso los mandos antes mencionados, serviría para que la comunicación y las propuestas sean canalizadas en forma inmediata. De esta forma, se preserva la confidencialidad de la información y se brinda al mismo tiempo un contacto interpersonal entre los directivos de la empresa. Desde luego, esto solamente será posible si se cuenta con las condiciones necesarias de acceso a las nuevas tecnologías de información, y del interés por utilizarlas.

En el plano laboral, es necesario que las decisiones tomadas por la administración central de la empresa, lleguen de manera oportuna y adecuada a los empleados afectados por la dinámica del cambio estructural. Fomentar la idea del cambio entre los empleados, poner en marcha una cultura del cambio que propicie la capacitación laboral, el desarrollo profesional y el interés por mejorar las condiciones de vida, habrán de transformar la incertidumbre y el rechazo natural hacia el cambio estructural, por una actitud más acorde a las necesidades de la empresa y de los empleados.

La economía global y la incertidumbre económica, deben ser alicientes para buscar nuevas alternativas de desarrollo en las organizaciones. Los mandos superiores, medios y operativos deben compartir sus propuestas en beneficio de la empresa; y los empleados, por su parte, deben asumir una nueva actitud, luchar por mejorar sus condiciones laborales aceptando la idea del cambio, capacitándose y sentirse parte de la empresa en la que prestan sus servicios. La connotación del cambio como algo negativo, debe dar lugar a una concepción más amplia y positiva, en concordancia a los nuevos tiempos. El cambio es para mejorar y mientras más rápido lo aceptemos, seremos parte del liderazgo y no de la zaga.

1.21.- Bibliografía

- 1.- DAFT, R. L. "Organizaciones, El comportamiento de los individuos y de los grupos humanos". Editorial Limusa, 1ª Edición, 1992.
- 2.- FERMONT, E. K., "Administración en las Organizaciones", Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición, México.
- 3.- FERRER, Luis. "Desarrollo Organizacional", Editorial Trillas, 3ª Edición, México, 1995.
- 4.- FRANKLIN, Enrique Benjamín; " Organización de empresas", Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, México, 1998.
- 5.- GALINDO, Munch; "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, 5ª Edición, México, 1999.
- 6.- KOONTZ, Harold; "Elementos de Administración", Editorial Mc Graw Hill, 5ª Edición, México, 1994
- 7.- MARGULIES, Newton; "El cambio organizacional", ,Editorial Trillas, 2ª Edición.
- 8.- MEGGINSON. P. J., "Administración Conceptos y Aplicaciones", Editorial CECSA, 1ª Edición, México, 1998.
- 9.- ROBBINS S. P., "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, 8ª Edición, México.
- 10.- STONER, James A. F.; "Administración", Editorial Prentice Hall. 5ª Edición.

- 11.- ARIAS, Galicia.; "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas 5° Edición.
- 12.- BENAVIDES, Javier.; "Administración", Editorial Mc Graw Hill.
- 13.- BOTTA, Mirta.; "Comunicaciones escritas en la empresa", Ediciones Granica
- 14.- BRUNET.; "El clima del trabajo en las organizaciones".; Editorial Trillas.
- 15.- BUCKLEY.; "Como crecer con ventaja competitiva: valor real de la tecnología"; Editorial Mc Graw Hill.
- 16.- CANE, Kaizen.; "Como triunfar a través de las personas"; Editorial Mc Graw Hill.
- 17.- CHIAVENATO, Adalberto.; "La Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill.
- 18.- DAPRIX, Roger.; "La comunicación para el cambio", Ediciones Granica.
- 19.- HELLRIEGEL, Don.; "Comportamiento organizacional", Editorial Internacional Thomson Editores.
- 20.- ACLAND, Andrew.; "Como utilizar la mediación para resolver conflictos organizacionales". Editorial Paidos.