



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA FAVORECER EL
APOYO DE LOS NIVELES GERENCIALES RESPECTO AL
IMPACTO EN LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO ANTE UN
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

DANAE MIROSLAVA RAMÍREZ ZINTA

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. ISAURO LOPEZ SEGURA

SINODALES

**LIC. CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ
LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ
LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ
MTRO. RODRIGO PENICHE AMANTE**



Ciudad Universitaria, D.F. Octubre, 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Ti mi Dios:

Por todo lo que eres y lo que me has permitido ser gracias a Ti, por la oportunidad que me brindas de tener una vida plena y llena de bendiciones, por todos los sueños que me has permitido cumplir hasta el día de hoy; siempre a mi lado recordándome Tú gran amor por mí.

Mamá y hermanas:

Por ser simplemente la fuerza de mi vida, mi motor, mi orgullo, mi ejemplo, cuanto las amo!!

Mami, gracias por ser mi más grande ejemplo, una mujer valiente que me enseñó a salir adelante a pesar de cualquier adversidad, por luchar incansable por nosotras y no darte por vencida jamás, porque gracias a ti pude concluir mis estudios y tener una profesión. Dios ha sido muy bueno conmigo pues bendice mi vida con tu presencia. Gracias por todos estos años de apoyo y dedicación incondicionales, eres lo mejor de mi vida.

Eri y Biankis, gracias por estar ahí para mí cada vez que las necesito, por el apoyo y la ayuda que me han brindado siempre, por su paciencia y cuidados toda la vida y por sus consejos, son las mejores hermanas que pude tener. Gracias por impulsarme a concluir esta fase en mi vida profesional. Las quiero mucho.

Sofi, Kiten, Hannis, mis pekitas lindas, simplemente gracias por ser la ternura de mi vida, por regalarme sus sonrisas, sus besitos, sus abrazos, por ser su tía Ranil. Y en unos años, cuando puedan leer estas líneas sepan que llegaron para llenar mi vida de alegría y hacerme sonreír con tan solo pensar en ustedes.

Julio:

Gracias por ser mi compañero y apoyo durante estos 5 años, conocerte fue una bendición de Hashem, pues llegaste para enseñarme que si hay hombres especiales y diferentes a todos los demás y entre ellos estás tú. Gracias por recordarme cada día que Dios es lo más importante y que a pesar de las dificultades nunca debemos desistir, por estar aquí conmigo a mi lado siempre impulsándome en todo, Lov U.

A las personas que han estado siempre cerca de mí y con sus muestras de cariño, apoyo y amistad me impulsaron a concluir este proyecto, los quiero mucho: ***Tía Lili, Hiromy, Myrel, Cynti, March, Fanny, Mau.***

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, por ser mi “*alma mater*”. Muchas gracias por todo el conocimiento adquirido en sus aulas durante mi formación profesional y por permitirme ser hoy orgullosamente parte de su fila de egresados.

A la **Facultad de Psicología**, gracias por brindarme a través de sus profesores las herramientas que tengo hoy para desarrollar mi vida laboral y por la oportunidad de concluir satisfactoriamente mi carrera universitaria.

A mi directora de Tesina **Mtra Isaura López Segura** por su paciencia, apoyo y horas invertidas, gracias por compartirme sus conocimientos y experiencia para guiarme en la elaboración del presente trabajo.

A mis sinodales, **Lic. Concepción Conde, Lic. Adriana Martínez, Lic. Ricardo Lozada, Mtro. Rodrigo Peniche** por compartirme sus valiosos comentarios y observaciones para afinar el contenido del presente documento.

A la **DEC**, gracias por la posibilidad que brindan a todos los egresados de concluir su proceso de titulación y estar siempre atentos con profesionalismo, a los avances y revisiones del mismo.

INDICE

Resumen	5
Introducción	5
Marco Teórico	8
1. LAS ORGANIZACIONES	8
1.1 Concepto de Organización	4
1.2 Teorías de las Organizaciones	9
1.2.1 Teoría Clásica	9
1.2.2 Teoría Neoclásica	11
1.2.3 Teoría de Sistemas	12
1.3 Estructura Organizacional	14
1.3.1 Fases de Vida de una Organización	21
1.4 Tipos de Organizaciones	22
1.4.1 Tipos de Organizaciones en México	24
1.4.2 Iniciativa Privada	24
1.4.3 Sector Público	26
1.5 Cultura y Clima Organizacional	29
2. CAMBIO ORGANIZACIONAL	33
2.1 Concepto de Cambio	34
2.1.1 Proceso del Cambio	35
2.1.2 Tipos de Cambio	39
2.1.3 Resistencia al Cambio	41
2.2 Desarrollo Organizacional	47
2.2.1 Definición de Desarrollo Organizacional	47
2.2.2 Características del D.O.	49
2.2.3 Proceso del D.O.	54
2.2.4 Técnicas de Intervención del D.O.	55

2.2..4	Objetivos del D.O..	57
2.3	Las Actitudes.....	61
2.3..1	Formación de Actitudes.....	62
2.3..2	Actitud al Cambio..	65
2.3..3	Medición de Actitudes..	69
3.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	72
3.1	Justificación.....	74
3.2	Objetivos	74
3.3	Participantes.....	74
3.4	Materiales.....	74
3.5	Escenario	74
3.6	Procedimiento	74
	Conclusión	77
	Alcances y Limitaciones.....	79
	Referencias	80
	Anexos.....	83

PROPUESTA DE INTERVENCION PARA FAVORECER EL APOYO DE LOS NIVELES GERENCIALES RESPECTO AL IMPACTO EN LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO ANTE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL

El propósito del presente trabajo es favorecer el apoyo del cuerpo gerencial de una organización de iniciativa privada respecto al impacto actitudinal en el empleado de puestos medios y bajos como respuesta a un proceso de cambio y transformación; con el objetivo de considerar la importancia e implicaciones que dicha respuesta puede tener para todos los involucrados. El entorno sufre transformaciones constantemente y los individuos como miembros de diversos sistemas deberán adaptarse a las modificaciones que éstos les demanden. Cuando surge la necesidad de cambio dentro de una organización, existen diversos métodos de intervención que sirven como soporte para lograr que el proceso de transformación sea exitoso a través de la correcta solución de conflictos, basándose en las relaciones interpersonales de los miembros que la conforman. El concerniente a la presente investigación es el denominado Desarrollo Organizacional mediante la técnica de Retroalimentación de Datos, donde a través de sesiones de trabajo que serán dirigidas por un agente de cambio, se analizará y discutirá la información obtenida previamente mediante una encuesta de actitudes, con el objetivo de llegar a conclusiones que propicien el apoyo de la gerencia para la elaboración de un plan de acción que tendrá como finalidad aminorar las actitudes con impacto negativo al cambio en los empleados de la organización.

Introducción

Las organizaciones así como los cambios que ocurren dentro de ellas, han sido objeto de estudio y desarrollo de teorías y diversos enfoques de las ciencias sociales y del comportamiento, en respuesta a las exigencias que son inherentes a la importancia del factor humano dentro de las empresas, como variable fundamental para el éxito o fracaso de una organización.

El primer capítulo aborda el concepto de organización, éste puede ser definido como el conjunto de acciones de un grupo de participantes, puede ser también identificado como el conjunto total de relaciones sociales y culturales o por otro lado para referirse a una empresa como tal; en términos generales, una organización implica una estructura de puestos y funciones intencional y formalizada (Koontz y Weihrich, 2004).

Las organizaciones existen como vehículos para lograr metas y objetivos, en otras palabras son colectividades de partes que no pueden lograr sus metas de

forma efectiva si lo hacen por separado. Existen tres teorías principales que se encargan del estudio y análisis del proceso de la organización y que explican su modelo delimitando su postura de estudio de acuerdo al énfasis de su enfoque: teoría clásica, teoría neoclásica y la teoría de sistemas (Muchinsky, 2007).

En un sentido amplio se clasifican las organizaciones en función del propósito por el cual existen, se diferencian de acuerdo al servicio que prestan, su magnitud o su propósito (Mercado, 1995).

En México, una clasificación más particular refiere a la iniciativa privada y la pública. Cada una de las cuales se diferencia obedeciendo a sus intereses y objetivos particulares y en función de ellos el desarrollo de sus actividades (Grados, 2003).

Cada organización aún cuando comparte rasgos o aspectos que la ubican dentro de clasificaciones generales, tiene algunos que la distinguen del resto y que pueden hacerla única en función de su estructura, su actividad. Una característica distintiva esencial en cualquier organización es su cultura, que se refiere al sistema de significado compartido por sus miembros (Muchinsky, 2007).

El capítulo dos abordará el tema de cambio organizacional y todas sus implicaciones. El concepto de cambio refiere pasar de un estado a otro diferente, es la transición de una situación a otra. Todo proceso de cambio surge siempre con la aparición de fuerzas internas o externas a la organización que influyen y traen consigo la necesidad de dicho cambio (Robbins y Coulter, 2000).

Cuando emerge un cambio importante dentro de una organización la tendencia de respuesta hacia éste, por parte de los individuos a quienes afecta directamente, suele ser por lo general de resistencia, esto debido a que todo cambio implica una transformación y da lugar a la incertidumbre de lo que pueda pasar en el futuro y las implicaciones que dicho cambio traerá en su vida laboral y personal (Daft, 2006). Sin embargo esta resistencia puede ser superada de manera positiva dando paso a la adaptabilidad al cambio; la comunicación y educación, la participación de los miembros de la organización

en la toma de decisiones, la gestoría de apoyo, la negociación y en últimas instancia la manipulación y cooptación pueden ser estrategias que lograrán reducirla notablemente.

Para que un cambio pueda ser introducido e implementado correctamente dentro de una organización, debe recurrirse a estrategias y técnicas profesionales que serán de apoyo para dar paso al proceso de cambio planeado, obteniendo con ello mejores resultados.

Es en esta parte donde surge la administración del cambio a través del Desarrollo Organizacional. El DO es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas así como la naturaleza y calidad de sus relaciones en el trabajo, haciendo hincapié en el cambio cultural como base del cambio organizacional modificando el pensamiento de las personas para que estas puedan a su vez revitalizar a la organización. El DO se orienta hacia encontrar nuevas formas de abordar asuntos organizacionales mejorando la interacción entre los subsistemas que la conforman (Chiavenato 2000).

Uno de los aspectos más relevantes que surge a raíz del cambio en una organización, como se mencionó anteriormente, son las resistencias que emergen en función de los sentimientos y actitudes que experimentan los individuos al ser parte de un proceso de transformación. Dando seguimiento al uso de las técnicas en DO en el último capítulo de la presente investigación se presenta la propuesta de intervención mediante la técnica de retroalimentación de datos para lograr la sensibilización del cuerpo gerencial de una empresa, respecto al impacto en las actitudes de los empleados como respuesta a un cambio organizacional, con el objetivo de que se dé la importancia necesaria a la reacción del factor humano y sus implicaciones frente al cambio de cualquier índole en su organización. Es de suma importancia considerarlo y no subestimar las reacciones de las personas ya que estas pueden influir de forma positiva o negativa en otros individuos de la organización durante la implementación del mismo.

CAPITULO 1 LAS ORGANIZACIONES

En el presente capítulo se revisará el concepto de organización así como los componentes principales que la conforman.

Toda organización se compone de procesos estructurales y personas que los realizan. Así mismo, influyen en el manejo y desarrollo de la organización el factor social, que refiere la interacción de los empleados que componen dicha organización así como el factor ambiental en el que se desenvuelve.

1.1 Concepto de Organización.

Para Laurence y Lorch (1972 En Chiavenato 2000), la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

De este modo se entiende el concepto de organización como una división del trabajo mediante aportaciones personales coordinadas de acuerdo a su estructura, viendo a las personas como contribuyentes y no como parte de la organización en sí. Según Chiavenato (2000), estas contribuciones dependerán no solo de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la misma.

Para llegar a un concepto centrado de organización, Grados (2003), enlista algunos aspectos importantes a considerar:

- El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
- El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o fines comunes a través de la coordinación de actividades.
- Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. Lo que se denomina “división del trabajo”
- A los conceptos anteriores se une la necesidad de “jerarquización de la autoridad”. Deben existir los medios para coordinar, dirigir y limitar las diversas acciones de individuos u organizaciones.

- La organización refiere “estructurar”.
- Alude siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse.
- La organización nos dice en concreto quien y como se va a hacer cada cosa, hablando del puesto y no de la persona en sí
- Una vez lo anterior, resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando.

Se concluye entonces que una organización es conformada por el conjunto de acciones realizadas de forma individual por sus trabajadores, mismos que contribuyen sus esfuerzos coordinada y delimitadamente para obtener un fin común, más enriquecido del que habrían obtenido al haberlo realizado por sí solos.

1.2 Teorías de las Organizaciones

El desarrollo de las teorías de la organización ha estado motivado en gran medida por la propia evolución experimentada por la empresa y su contexto socioeconómico y cultural en la época del auge en la producción industrial de bienes, del siglo XIX a mediados del siglo XX (Fernández y Sánchez, 1997).

Scott, (1992 En Muchinsky 2007), indica 3 principales teorías de las organizaciones: clásica, neoclásica y de sistemas.

1.2.1 Teoría Clásica

En la teoría clásica pueden identificarse dos vertientes: la denominada Organización Científica del Trabajo, encabezada por Taylor (1911) y la denominada Teoría Clásica de la Administración que surge a raíz de los trabajos de Fayol (1916). Ambas conciben a la organización como un sistema racional y cerrado (Fernández y Sánchez, 1997).

Esta teoría surge en las primeras décadas del siglo XIX, se centra en las relaciones estructurales en las organizaciones. Indica los componentes básicos de las organizaciones y posteriormente aborda la mejor estructura de la organización para el logro de objetivos. Los componentes que nombra son:

- 1.- Un sistema de actividades diferenciadas. Todas las organizaciones se componen por actividades y funciones que se desarrollan y relacionan entre sí.
- 2.- Personas. Las organizaciones se componen de actividades, pero las personas realizan las tareas y tienen autoridad.
- 3.- Cooperación hacia una meta. El logro de una meta común mediante la cooperación de las personas que realizan distintas actividades obteniendo una unidad.
- 4.- Autoridad. Es necesaria para el logro de las metas a perseguir, se establece a través de la relación superior – subordinado.

La teoría clásica define también las 4 propiedades estructurales principales como base para alcanzar las metas:

- 1.- Principio Funcional. Se refiere a la división del trabajo en unidades que desempeñen funciones similares, con la idea de proporcionar áreas de especialización y lograr así el mejor desempeño de la organización. Frecuentemente se organizan en departamentos para mejorar la coordinación y supervisión de actividades. Este principio se relaciona con el crecimiento horizontal de la organización con la creación de diversas unidades funcionales similares.
- 2.- Principio Escalar. Tienen que ver con el crecimiento vertical de una organización y refiere a la cadena de mando que crece con los niveles de la organización. Cada nivel tiene su grado de autoridad y responsabilidad para cumplir con las metas comunes de la organización, cada supervisor debe ser responsable solo ante un jefe.
- 3.- Principio de línea/de apoyo. Se diferencian las funciones entre funciones de línea o de apoyo. Las primeras responden a la responsabilidad primaria de cumplir las metas principales de la organización; las segundas apoyan las actividades de línea pero se consideran subsidiarias en relación con la importancia de las funciones de línea.
- 4.- Principio del espacio de control. Este se refiere al número de subordinados que un gerente es responsable de supervisar.

De acuerdo a Chiavenato (2006), la teoría clásica propuesta por Taylor y por Fayol hizo énfasis en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica del trabajo desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista anatomista y simplista. La eficiencia fue el objetivo básico perseguido por este enfoque.

1.2.2 Teoría Neoclásica

Surge en la década de 1950, y su nombre denota una actualización o modernización de la teoría clásica. La denominación de neoclásica obedece a la readaptación que se hace a los principios clásicos y en ese sentido puede considerarse como una prolongación de la escuela clásica pero actualizada. Su inicio se puede situar en la década de los años cincuenta. Autores representativos de esta escuela son entre otros: Brown, Dale, Drucker, Newman, Koontz, O'Donnell, Sloan Jr, entre otros (Chiavenato 2009a).

Representa un reconocimiento de aspectos psicológicos y conductuales que cuestionan la rigidez de los principios clásicos.

Los neoclásicos señalan, en referencia a la división del trabajo, que hace falta un mayor sentido de valor y significado del trabajo y no solo la interdependencia funcional entre las actividades laborales, ya que en éste último el individuo encuentra poco significado y puede volverse una labor repetitiva, mismo que produce insatisfacción en el trabajo, lo que a su vez conlleva a una disminución en la eficiencia debido a la reducción en la productividad (Chiavenato 2006).

En cuanto al principio escalar los neoclásicos defienden que otros sistemas operan e influyen en las personas dentro de las organizaciones, no solo las impuestas por la relación formal superior – subordinado.

En cuanto al principio de línea/apoyo la teoría neoclásica indica que muchas funciones de apoyo son esenciales para el éxito de la organización, por lo que el valor de la distinción entre línea y apoyo no es tan grande como se propuso en la teoría clásica (Chiavenato 2006).

En referencia al principio de espacio de control, los neoclásicos indican que factores como la capacidad directiva del supervisor, así como el estilo de liderazgo influyen en gran medida en la determinación de espacios de control.

Bajo este enfoque, se puede mencionar también la teoría del comportamiento (behaviorista) que surge a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando predominantemente con un sentido sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propias, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas; de aquí surge el Comportamiento Organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones y expectativas de las personas, así como de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. (Chiavenato 2006).

1.2.3 Teoría de Sistemas

Entre los años cincuenta y sesenta un biólogo de nombre Bertalanffy sentaba las bases de una Teoría General de los Sistemas donde tuvo sus orígenes y se modificó en función de la teoría organizacional (Chiavenato, 2009a).

De acuerdo a la teoría de sistemas en una organización existe una relación interdependiente con su ambiente. No se puede entender el comportamiento de una persona u organización sin considerar el sistema social en el que interactúa. Una organización es un sistema social donde todas las partes afectan a todas las partes. Cada acción tiene repercusiones en toda la organización.

Esta teoría afirma que un sistema organizacional se compone de 5 partes:

- 1.- Individuos. Traen consigo sus personalidades, actitudes y capacidades, mismos que influyen en la meta a cumplir.
- 2.- Organización Formal. Es el patrón interrelacionado de puestos de trabajo que proporciona la estructura del sistema.
- 3.- Grupos pequeños. Los individuos no trabajan aislados, se vuelven miembros de grupos pequeños para facilitar su adaptabilidad dentro del sistema.

4.- Posición o status y rol o papel. Existen diferencias entre los puestos dentro de una organización mismos que definen los comportamientos de los individuos dentro del sistema.

5.- Escenario Físico. Es el ambiente físico externo y el grado de tecnología que caracteriza la organización.

La coordinación y vinculación entre estas partes se logra mediante la comunicación y la toma de decisiones para permitir que las partes del sistema hablen entre sí (Muchinsky, 2007).

La teoría de sistemas postula que las partes e interacciones de un sistema no existen por sí solas, existen para cumplir las metas mayores del sistema.

De este modo, ve a la organización como un organismo vivo. Su propósito es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse, como lo hace todo ser viviente para sobrevivir.

De acuerdo a Arias (2001), un sistema es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del sistema; tal es el caso de los elementos materiales, técnicos y humanos de una organización.

Por lo anterior, es prudente clasificar los sistemas en dos grandes grupos: determinísticos y probabilísticos. Los primeros son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras en los últimos, existe incertidumbre al respecto. Las empresas y organizaciones son considerados sistemas probabilísticos y se encuentran igualmente en su medio circundante probabilístico. Puede decirse que la incertidumbre permea todas las actividades de la organización, aunque algunas sean más inciertas que otras.

De este modo cada sistema puede estar constituido de subsistemas; que son las áreas o departamentos que conforman una organización, podrían ser por ejemplo, el departamento de ventas, de recursos humanos, el departamento de producción, etc.; y a su vez ser parte de un suprasistema, que en este caso podría representarse por ejemplo, por el país donde ésta ubicada tal organización.

Así, cada sistema forma parte de un medio circundante o suprasistema que a su vez está conformado por diversos subsistemas.

Pueden existir nexos e influencia entre el sistema y el suprasistema; en cuyo caso se dice que el sistema es abierto. De lo contrario, si no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema, se habla de un sistema cerrado.

Con lo anterior, se concluye que las organizaciones son sistemas abiertos probabilísticos; tomando en cuenta que toda organización o empresa está compuesta de departamentos o áreas que la conforman e interactúan entre sí y a la vez se encuentra en constante relación e influencia por parte del medio o suprasistema del que forma parte; lo cual determina que exista cierta incertidumbre tanto interna como externamente; como factores internos podemos mencionar las relaciones interpersonales entre empleados, como externos se mencionan por ejemplo: la economía nacional, los medios de comunicación, políticas, sistema legislativo, mercado, etc.

1.3 Estructura Organizacional

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), una estructura organizacional define el modo en que el trabajo se divide, agrupa y se coordina. Los directivos necesitan atender seis aspectos clave, al diseñar la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización; mismos que se detallan a continuación.

1.- Especialización del trabajo. Hoy día se usa el término de especialización o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. De este modo en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se divide en cierto número de etapas, para que cada una de estas las realice una persona. De este modo se vio en la especialización un medio para hacer un uso más eficiente de las capacidades de los trabajadores. Durante gran parte de la primera mitad del siglo veinte los gerentes vieron en la especialización una fuente de incremento de la productividad; sin embargo pocos años después existieron evidencias que debido a la especialización tuvo implicaciones no positivas al trabajo

desempeñado por un trabajador por ejemplo: fatiga, aburrimiento, estrés, cansancio, ausentismo, rotación etc. Hoy día se ve a la especialización del trabajo como algo que no es obsoleto pero tampoco fuente de una productividad infinita. Todo depende de la naturaleza y funcionamiento de cada organización.

La división del trabajo y la fragmentación de funciones, hace que el esfuerzo humano se limite a realizar aquello que le fue previamente establecido dentro de rutinas predeterminadas y rígidas. Las emociones y sentimientos de los trabajadores no cuentan en el proceso ya que éste debe ser racional y lógico. Ya que el compromiso surge de la motivación, y éste es un estado directamente relacionado con la emoción, si ésta no se encuentra presente en una organización, no habrá compromiso personal de los individuos (Chiavenato, 2006).

2.- Departamentalización. Ya divididos los puestos mediante la especialización del trabajo, es necesario agruparlos a fin de que se coordinen las tareas comunes. A esto se le llama departamentalización.

Una de las maneras más comunes de agrupar las actividades es por las funciones que se realizan, la ventaja de está, es que se logran eficiencias por reunir a especialistas parecidos.

Otra forma de departamentalizar es según el tipo de producto o servicio que la organización genera, de esta forma un solo ejecutivo tiene la responsabilidad global del desempeño de un producto.

También se departamentaliza sobre la base de la geografía o territorio, si los clientes de una organización, por ejemplo, tienen necesidades específicas de acuerdo a su localización geográfica puede crearse un departamento organizado alrededor de un área geográfica.

El proceso de departamentalización también se usa para procesar consumidores al igual que se hace con los productos; el consumidor pasa por varios departamentos antes de recibir lo que requiere.

Una última forma de departamentalizar es por el tipo particular de cliente al que la organización quiere llegar. Esta supone que los clientes que corresponden a

cada departamento tienen un conjunto de necesidades y problemas en común que se satisfacen mejor si se tienen especialistas para cada uno.

3.- Cadena de mando. Refiere a una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y define quien le reporta a quien. Se asigna a cada directivo un lugar en la cadena de mando y recibe cierto grado de autoridad para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan, a fin de que cumpla con sus responsabilidades, basándose en el principio de unidad de mando que indica que toda persona debe tener un superior y solo uno, ante quien es directamente responsable.

Según Chiavenato (2006), la autoridad lineal o unidad de mando restringe la comunicación del empleado y afecta el compromiso de éste hacia la organización, debido a que si cada empleado solo tiene un supervisor, quien es el canal de su comunicación, y éste no funciona, el empleado encuentra una barrera y pierde su único contacto con la organización, debido a esto tampoco habrá compromiso personal.

4.- Extensión de control. Se refiere a cuantas personas puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente. Determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Entre más amplia o profunda sea la extensión más eficiente es la organización; sin embargo si la extensión es demasiado profunda se corre el riesgo de reducir su eficacia, debido a que el rendimiento de los empleados disminuye si los supervisores ya no tienen tiempo para ejercer el liderazgo y apoyo necesarios.

5.- Centralización y descentralización. La centralización se refiere al grado en que está concentrada la toma de decisiones en un solo punto de la organización, este concepto solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes de la posición en la empresa. Por el lado contrario, si existe participación del personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, existe descentralización.

6.- Formalización. Se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. En el trabajo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuando y como se hace. Hay descripciones explícitas del puesto, reglas organizacionales y procedimientos definidos en las organizaciones en que hay mucha formalización. La libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado que tiene la organización, por tanto la estandarización no solo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren otras formas de actuación.

Mintzberg, (1983, En Muchinsky 2007), definió la estructura de una organización como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en distintas tareas y luego se logra su coordinación, entre estas tareas. Propone cinco mecanismos coordinadores, los cuales son procesos que usan las organizaciones para funcionar.

1. Ajuste mutuo. Logra la coordinación del trabajo por el proceso de la comunicación informal entre empleados, coordinando sus esfuerzos para producir un resultado.
2. Supervisión directa. Logra la coordinación mediante la responsabilidad en una persona por el trabajo de otros, dándoles instrucciones y supervisándolos.
3. Estandarización de procesos de trabajo. El trabajo está diseñado de tal manera que el mismo proceso es seguido sin importar la persona que esté desempeñando el puesto.
4. Estandarización de los productos de trabajo. Otro mecanismo es especificar el producto del trabajo que se va a desempeñar; es decir que el trabajo se diseña de tal forma que se logra el mismo producto, no importando las diferencias en tiempo o ubicación.
5. Estandarización de habilidades y conocimientos. En este caso la coordinación del trabajo se logra antes de emprenderlo. Las organizaciones instituyen programas de capacitación para los

empleados a fin de estandarizar las habilidades necesarias para desempeñarlo, controlando y coordinando por tanto dicho trabajo.

La mayor parte de las organizaciones, usan los 5 mecanismos, en grados variables, para lograr la coordinación.

Este mismo autor propuso, en forma consistente con la teoría de los sistemas, que todas las organizaciones consisten en 5 partes básicas:

1.- Nivel operativo. Consiste en aquellos empleados que son responsables de llevar a cabo los deberes básicos del trabajo que le dan a la organización el propósito que la define.

2.- Apéndice estratégico. Es responsable del éxito general de la organización; se asocia con el liderazgo ejecutivo que tiene la responsabilidad y autoridad para asegurar que se cumplan las metas de la organización.

3.- Mandos medios. Representan a aquellos empleados que tienen la autoridad cotidiana para asegurar que las metas establecidas por el apéndice estratégico sean llevadas a cabo por el núcleo operativo. Representa el mecanismo de coordinación de supervisión directa.

4.- Tecnoestructura. Son aquellos empleados que poseen experiencia técnica específica que facilita la operación general de la organización. Son especialistas en áreas de negocios que influyen en la organización.

5.- Personal de apoyo. Proporciona servicios que ayudan a la misión básica y típicamente incluyen departamentos como: correspondencia, conmutador, seguridad, etc.

Existen 3 diseños o estructuras organizacionales más comunes en uso, mismos que son mencionados por Robbins y Judge (2009),: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

- a) La estructura simple. Se refiere a un diseño no elaborado, tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una persona y poca formalización. Se utiliza mas en negocios pequeños en los que el director y el duelo son la misma persona. Su principal ventaja es su simplicidad; rápida, flexible, barata

de mantener y como desventaja es que difícilmente puede aplicarse a organizaciones grandes, además de que es riesgosa, al depender todo de una sola persona.

b) La burocracia. El concepto principal que la define es el de estandarización. Se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias, que se logran mediante la especialización y regulaciones muy formalizadas, departamentos con funciones agrupadas específicas, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Su principal fortaleza es su capacidad para realizar actividades estandarizadas de una manera muy eficiente; especialistas colocados en departamentos por función resulta en una mínima duplicación de personal, economías de escala. La burocracias funcionan bien con gerentes de medio y bajo perfil, por tanto son menos costosos. Por existir tantas reglas y reglamentos queda sustituida la libertad de dirección. Actividades estandarizadas en conjunto con la formalización, permite la centralización de la toma de decisiones, por tanto hay poca necesidad de individuos innovadores y experimentados que tomen decisiones. Una de las principales debilidades de la burocracia es que el hecho de tener departamentos por función especializados, en muchas ocasiones las metas específicas del departamento se ponen por encima de las metas generales de la organización. Otra debilidad más refiere al hecho de que aquellos que trabajan en organizaciones con esta estructura, son rígidos y obsesionados por seguir reglas, al presentarse alguna situación fuera de éstas, simplemente no se ajusta ninguna modificación; por tanto este tipo de estructura es solo eficiente cuando se tengan siempre situaciones que resolver bajo las reglas y decisiones ya establecidas para éstas.

c) La estructura matricial. En esencia combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. Su característica principal es que rompe el esquema de unidad de mando, ya que se tienen dos jefes, gerentes de departamento según la función y según el

producto; por tanto tienen una cadena de mando dual. La fortaleza principal está en la capacidad de facilitar la coordinación de múltiples actividades complejas e interdependientes dentro de la organización. En el enfoque matricial, el contacto entre distintas especialidades mejora la comunicación y flexibilidad permitiendo mayor flujo de información para la gente que así lo requiere. Otra característica positiva, es que a diferencia de la burocracia, al tener cadenas de mando duales, permite que haya menos centralización en las metas por departamento y mayor enfoque en las metas generales de la organización. Su desventaja principal radica en que al existir unidades de mando duales, crea confusión y conflictos, lucha de poder entre gerentes por los mejores especialistas para su función o su producto. Reportar a más de un jefe produce conflictos de autoridad y las expectativas poco claras detonan la ambigüedad de roles.

Actualmente han surgido nuevos diseños estructurales, a fin de desarrollar nuevas opciones que permitan a las organizaciones competir de una forma más eficaz. Como ejemplo de esto Robbins y Judge (2009) menciona la organización virtual y la organización sin fronteras.

La organización virtual. En términos generales contiene mucha centralización y nada de departamentalización. Se refiere a una empresa que subcontrata o renta sus principales funciones de negocios. Disminuye los costos al no contar con personal permanente, sino que contrata los servicios de los especialistas que requiere por proyectos y tiempos determinados.

Estas organizaciones virtuales permiten contratar la manufactura, marketing, distribución y otras funciones de negocios con la opción que la administración considere mejor o más barato.

Consiste por lo regular en un grupo pequeño de ejecutivos que representan el núcleo principal, los cuales realizan funciones específicas, supervisando directamente actividades que se realicen en el interior de la empresa y en gran manera coordinando las relaciones con las demás organizaciones subcontratadas que realizan el resto de funciones cruciales para la organización.

Su principal ventaja es su flexibilidad, su desventaja es que reduce la dirección ciertas partes clave del negocio al ponerlas en manos de otros.

La organización sin fronteras. En general busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos por equipos con poder, depende en gran manera de las tecnologías de la información, por tanto también se le conoce a esta estructura como la forma T. Con la eliminación de fronteras verticales, la dirección aplana la jerarquía, se minimiza el estatus y el rango.

Los departamentos por función crean fronteras horizontales que entorpecen la interacción entre funciones, líneas de producto y unidades; la forma en que se reducen estas fronteras es reemplazar los departamentos por función por equipos de funciones cruzadas y organizar las funciones alrededor de los procesos. Otra forma de eliminar estas barreras es usar transferencias laterales y rotar personal hacia dentro y fuera de las distintas áreas por función. Así los especialistas se vuelven generalistas.

Cada organización define o elige la estructura que maneja de acuerdo a ciertos criterios de importancia y trascendencia para sí. Las principales causas por las que una empresa elige su tipo de diseño organizacional pueden ser: por su estrategia, por su tamaño, por la tecnología o el ambiente.

De acuerdo a Chiavenato (2006), las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen, envejecen y a la larga mueren. Las etapas del ciclo de vida de las organizaciones siguen una secuencia natural y en cada una ocurre una crisis que ocurre una que la obliga a pasar a la siguiente fase.

1.3.1 Fases de Vida de una Organización.

De acuerdo a Chiavenato (2009a), una organización transita por las siguientes fases durante su ciclo de vida:

1.- Etapa emprendedora. Al nacer la organización busca crear un producto y permanecer vivo en el mercado. Los empresarios o fundadores se dedican a las actividades de producción. La organización es informal y no burocrática y el control de la misma está basado en la supervisión personal de los dueños de la

empresa. Es una etapa donde existe una gran posibilidad de hacer innovaciones.

2.- Etapa de colectividad. Es en ésta donde la organización define su dirección, metas y objetivos. Se crean los departamentos y una estructura jerárquica; dando esto cabida a la división del trabajo. Los empleados se sienten parte de la organización y se identifican con la misión de ésta. Aunque sigue siendo una organización informal, comienzan a surgir algunos sistemas formales. A ésta etapa también se le conoce como juventud de la organización.

3.- Etapa de formalización. En ésta etapa la organización comienza a utilizar normas, sistemas de control, procedimientos. La comunicación se vuelve más formal y se adentra a un periodo de especialización. La dirección dirige sus esfuerzos bajo criterios de estrategias y planeación. Se implementan sistemas de compensaciones e incentivos buscando el cumplimiento de los objetivos buscando que la empresa siga creciendo. También se le puede conocer como etapa de burocratización.

4.- Etapa de elaboración. Aquí ya los gerentes han aprendido a trabajar con la burocracia sin aumentarla. Se busca disminuir los sistemas formales mediante equipos de trabajo; mediante la colaboración de las personas. En ocasiones, en esta etapa los gerentes de alto nivel pueden ser sustituidos; con el fin de darle un giro de innovación a la empresa mediante nuevas ideas. Puede ser en esta etapa donde surja una necesidad de cambio, dando cabida a la implementación de un proceso de Desarrollo Organizacional.

1.4 Tipos de Organizaciones

Como ya lo mencionamos anteriormente, una organización se define como la coordinación y suma de esfuerzos, actividades, tareas e ideas contribuidas por individuos que trabajan en conjunto, dirigidos bajo una estructura, buscando con ello el logro de los objetivos y metas de la organización.

De manera general (Koontz y Weihrich, 2004), mencionan la clasificación de las organizaciones, en dos grandes tipos: organización formal e informal.

- Por organización formal se entiende, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Debe generar las mejores condiciones para la contribución eficaz de del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. La organización formal debe ser flexible.
- La organización informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consistente, aunque favorable a resultados comunes. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. De este modo las organizaciones formales son aquellas que no aparecen dentro del organigrama.

Por su parte Grados (2003), define la idea de organización como una coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua; la organización implica el logro de objetivos o metas, mismos que son alcanzados mediante la coordinación de actividades; esta coordinación de actividades se lleva a cabo mediante una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que represente cada persona, esto es, la división del trabajo.

A lo anterior se une la necesidad de una jerarquización de la autoridad; para dirigir o limitar las diversas actividades.

De este modo se logra delimitar quien y como hará cada cosa, hablando de puestos y no de personas. Una vez esto, solo resta actuar, integrar, dirigir y controlar.

De acuerdo a Mercado (1995), en el sentido económico, una empresa u organización es considerada una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer al cliente. Según los objetivos de la empresa se definen los fines o metas que se pretenden alcanzar. Deben ser razonablemente alcanzables y tomando en cuenta que caso todas las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas debe ser establecida tomando en cuenta a las demás.

Éste autor clasifica las empresas u organizaciones de la siguiente manera:

- a) Por su giro o actividad. Las podemos encontrar industriales, comerciales, de servicio u otros (pesqueras, ganaderas, agrícolas)

- b) Por su magnitud. Pequeñas, medianas o grandes.
- c) Por su propósito. Públicas, privadas y mixtas.

1.4.1 Tipos de Organizaciones en México

Sobre ésta línea, Grados (2003), define que las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

1. Iniciativa privada. Empresas de producción, de servicio o comerciales.
2. Sector público. a) Sector Central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República. b) Gobierno de la ciudad de México (aunque es parte del sector público dispone de elección de jefe de gobierno con autonomía del poder Ejecutivo)
3. Sector paraestatal. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las instituciones de seguros, fianzas y fideicomisos.

Esta clasificación de las organizaciones que definen los autores arriba citados, ayuda a ubicar el contexto de la organización y delimita los objetivos de cada una; éstos últimos cambian o se adecúan según la institución de que se trate.

1.4.2 Iniciativa Privada

De acuerdo a Grados (2003), las empresas que constituyen la iniciativa privada están compuestas por un grupo de accionistas, que representan la máxima autoridad, mismo grupo que es en sí una instancia administrativa y que compone el capital.

La asamblea de accionistas es el órgano máximo de una empresa, las personas poseedoras de las acciones integrantes del capital social o por sus representantes legales; ésta asamblea a su vez delega la autoridad en un consejo de administración.

Cuenta con un director general mismo que se caracteriza por la decisión y el mando, así como con un gerente general que se caracteriza por la planeación, ejecución y supervisión de las gerencias específicas.

Conforme se avanza de modo descendente en el organigrama, en este tipo de empresas, se puede notar que siguen los gerentes específicos, quienes en su título indican el área de que se ocupan.

La cantidad de niveles jerárquicos que tenga la organización; así como las personas que la integran dependerá del giro y tamaño de la empresa.

En las empresas de producción, del sector privado encontramos por ejemplo la Gerencia de Producción, cuyos objetivos se encaminan a una producción eficiente y económica, con el fin de introducir en el mercado los bienes fabricados con una ventaja o característica competitiva de la empresa. Por lo general son ingenieros especializados; que en función de su experiencia laboral se han especializado en alguna rama de la producción. Estos generalmente se encuentran en un nivel ejecutivo dentro de la empresa.

También existe una Gerencia Administrativa, que su principal objetivo es lograr un equilibrio entre todos los recursos de que dispone la empresa con la finalidad de hacerlos óptimos y rentables.

La Gerencia de Ventas tiene como objetivo principal realizar una serie de actividades que den como resultado una venta que proporcione un buen negocio, así como lograr la distribución del producto elaborado.

En las empresas de servicios, la organización se dedica a la venta de intangibles, o prestación de servicios. Entre ellas se encuentran agencias de viajes, banca, seguros, consultorios, médicos, entre otros.

El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los recursos humanos, ya que de ella, de su inteligencia, habilidades y experiencia dependerá el éxito de la empresa.

Son los elementos que aportan su experiencia ocupacional para justificar la existencia de este tipo de empresas.

La responsabilidad de administración y ventas recaerá sobre todo el personal, pero el éxito que estas organizaciones puedan alcanzar se determinará por la riqueza de los recursos con que cuenta.

Las empresas comerciales por su parte son aquellas que se dedican a la exposición y distribución de producto, por lo que son un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo, tiendas de abarrotes, departamentales o de autoservicio.

Obtienen el producto en grandes cantidades con el fabricante mediante las condiciones de precio, cantidad y crédito; que les permite a su vez realizar la

distribución al menudeo, mantener un margen de ganancias que soporte sus gastos internos y además les reditúe utilidades.

En éstas empresas el área de compras es la representa mayor importancia.

Por lo regular éste tipo de empresas están compuestas por una serie de tiendas o sucursales, mismas que se manejan como una empresa independiente; cada una reporta a una central y tienen su propia organización interna, contando con gerentes y jefes de departamentos que la componen.

1.4.3 Sector Público

El supremo poder de la federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Poder Legislativo

Se deposita en el Congreso General, dividido en 2 cámaras: la de Diputados y la de Senadores.

La cámara de Diputados se compone de representantes de la nación electos en su totalidad cada 3 años. Esta cámara se ocupa del estudio, discusión y votación de las iniciativas de ley que se presentan y da resolución a los demás asuntos que le correspondan según la Constitución.

La cámara de Senadores, se renueva en su totalidad en elección cada 6 años. Tiene el carácter de revisora de un proyecto de ley o decreto realizado por la cámara de Diputados, pudiendo modificarlo, o desecharlo.

Poder Ejecutivo

Éste se deposita en un solo individuo, está representado por el presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Para su administración el Presidente se auxilia de un equipo de colaboradores, personas de su confianza, profesionales y especialistas en cada una de las ramas de la administración pública que se les encomienda. Estas reciben el nombre de Secretarías de Estado y son reguladas a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Poder Judicial

Se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación a la Suprema Corte de Justicia, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, Juzgados de Distrito y un Consejo de la Judicatura Federal.

Para el ejercicio de las funciones, el Ejecutivo de la Unión se encuentra regulado y fundamentado en la Ley Orgánica, dividiéndose para su estudio en Administración Pública Centralizada y Paraestatal.

Sector Central compuesto a la fecha por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República que constituyen el Poder Ejecutivo.

Sector Paraestatal compuesto por organismos descentralizados, instituciones nacionales de crédito, instituciones de seguros, fianzas, fideicomisos, entre otros.



Figura 1. Organización del Gobierno Federal (Grados, 2003).

Las actividades de las dependencias del sector público están regidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) además de los lineamientos y políticas establecidas por el Presidente de la República.

Mercado (1995), menciona algunas diferencias importantes entre la administración pública y la administración privada; para éste autor, las actividades de un organismo de gobierno son generalmente autorizadas por la ley por orden del Ejecutivo y están basadas en facultades legislativas o constitucionales, las responsabilidades y deberes de la administración pública están descritas por la ley con mayor detalle que las correspondientes a la administración privada.

La eficacia de una empresa, cualquiera que sea su índole, no solo se determina por las utilidades que obtiene, sino por la relación que exista entre los elementos de que dispone y los resultados que produce en bienes y servicios.

Las empresas del estado por ejemplo, pueden ser creadas por razones de bienestar social, temporalmente sin ganancias; de echo lo mismo puede ocurrir en el sector privado al inicio de la empresa.

Para medir la verdadera eficacia de la empresa pública, debe tomarse en cuenta también, el hecho de que generalmente no paga impuestos, a diferencia de la empresa privada, que sí los paga. La empresa pública puede disponer de las inversiones que así requiera pues obtiene el dinero de los organismos de orden público.

Cuando una empresa del estado no logra sostener los beneficios sociales, sin pérdidas, se demuestra que su administración es deficiente.

Uno de los factores más señalados de una mala administración pública es el burocratismo; siendo un número considerablemente grande de personal, por la magnitud de la empresa, provoca que las actividades sean realizadas de forma impersonal y con poca o casi nula comunicación informal y exacerbadas normas y reglamentaciones que puede que no se adecúen a una producción eficaz.

Todo lo anterior puede deberse a diversas causas que delimitan la administración pública entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajan con objetivos fijados por organizaciones ajenas a la suya
- Operan estructuras compuestas ajenos al suyo
- Trabajan con personas cuya carrera, en muchos sentidos, está fuera del control del administrador.

Alcanzar sus objetivos en menor tiempo que el que se les confiere a los administradores de sectores privados.

1.5 Cultura y Clima Organizacional

Se considera una organización como un sistema compuesto de personas que trabajan en conjunto por objetivos compartidos; considerando el término sistema como el conjunto de elementos relacionados entre ellos y con su medio circundante. Las organizaciones se encuentran inmersas dentro de un medio cultural, por tanto la cultura organizacional funge un importante papel en el desarrollo y trabajo dentro de la organización.

El concepto de cultura surge originalmente de la Antropología; utilizado para describir sociedades, referente a la manera de actuar, conducirse, relacionarse y comunicarse entre los miembros de ésta; sin embargo éste concepto se ha encontrado útil para describir también el comportamiento de las organizaciones.

La cultura entonces dentro de una organización son los valores, el lenguaje, las creencias, actitudes y costumbres de la misma.

De este modo la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, mismo que distingue a una organización de las demás; ésta tiene que ver con la percepción común que tienen los miembros de una organización.

Muchinsky (2007), define la cultura como el lenguaje, los valores, las actitudes, creencias y costumbres de una organización. Representa un patrón complejo de variables que en conjunto, le dan una característica única.

Robbins y Judge (2009), enfatizan que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por sus miembros, el cual la distingue de las demás. Éste sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora.

Estos autores sugieren que hay 7 características principales, que en conjunto capturan la esencia de la cultura de una organización.

- a) Innovación y aceptación del riesgo. Es el grado de estimulación a empleados para ser innovadores.
- b) Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, atención y análisis a los detalles.
- c) Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra a los resultados y no a las técnicas utilizadas para lograrlos.
- d) Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los miembros de la organización.
- e) Orientación a los equipos. Grado en que las actividades se organizan por equipos en lugar de individuos.
- f) Agresividad. Grado de competitividad de las personas.
- g) Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento

Todas las características anteriores en mayor o menor escala pero en conjunto dan el panorama completo de lo que es la cultura de la organización; generando esto la base para el entendimiento que los miembros tienen sobre la organización, en referencia al modo de hacer las cosas y la manera en que deben comportarse.

Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003, En Muchinsky 2007), describen que la cultura de una organización tiene 3 capas, mismas que pueden examinarse en cualquier colectividad social, por ejemplo una organización de negocios.

1. Artefactos observables. Se refieren a las acciones a nivel superficial que pueden observarse y de las que se puede extraer algún significado o interpretación con mayor profundidad de la organización. Entre ellos encontramos símbolos, el lenguaje, narrativas y prácticas.
2. Valores propugnados y promulgados. Los valores propugnados son conceptos o creencias avalados por la alta dirección o gerencia dentro de la organización, son los líderes individuales claves, quienes definen éstos valores dentro de la organización. Los valores promulgados a su

vez son aquellos que son convertidos en conducta por el empleado. Puede existir una contradicción entre ambos en la realidad de una organización.

3. Suposiciones básicas. Son inobservables y están en el núcleo de una organización. Generalmente surgen como valores pero con el tiempo se arraigan de una forma tan profunda, que se dan por sentadas. Éstas suposiciones raramente son debatidas o confrontadas y son muy difíciles de cambiar en extremo.

La cultura puede comunicarse también por otros medios, por ejemplo, dentro de una empresa, mediante memorándums internos, políticas, declaraciones de filosofía corporativa, entre otros.

Por su parte Arias (2001), define la cultura como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular. La serie de valores y creencias por la que se constituye la cultura organizacional da origen a los comportamientos cotidianos, en este caso de los directivos. La organización de diversas maneras recompensa los comportamientos fundamentados en las creencias y valores de la empresa, y sanciona los comportamientos disidentes. Aquellos con valores y creencias diferentes probablemente permanecerán poco tiempo o se adaptarán paulatinamente. Así la cultura organizacional se va reforzando.

Como ya se mencionó, la cultura organizacional expresa un modo de vida, la forma particular de interacción y relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características propias. Este conjunto de variables debe observarse, analizarse continuamente, ya que la cultura organizacional influye en gran manera en el clima existente de la organización.

Chiavenato (2006), define el clima organizacional como el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. Éste puede ser saludable o no, positivo o negativo, cálido o frío,

satisfactorio o insatisfactorio; lo cual depende de cómo se sientan los miembros con respecto a la organización.

Lo complejo para poder conceptualizar el clima organizacional es que cada individuo lo percibe de diferente manera; para algunos miembros hay características más sensibles que para otros, o algún aspecto que para uno puede ser positivo, es negativo para otro.

Así el clima se constituye por aquellas características que distinguen la organización de otras y que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la misma.

Este concepto comprende diversos grados, los factores estructurales como lo son el tipo de organización, tecnología usada, las políticas de la compañía, metas, reglamentos internos, así como los factores sociales representados por las actitudes y formas de comportamiento social impulsadas o castigadas. De éste modo el clima organizacional resulta del conjunto complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la organización, de los sistemas de control, de los procedimientos de trabajo, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Con lo anterior se concluye que cada organización es un sistema humano complejo, que tiene sus propias características así como un clima organizacional y una cultura propios. Tratar de cambiar la cultura, significa cambiar creencias y valores, firmemente enraizadas en las mentes de la mayoría de los miembros de la organización, es difícil lograr esta transición, pero no imposible. Al ser de naturaleza adquirida, significa que es susceptible a la transformación y por tanto puede ser modificada; es necesario tener capacidad innovadora, adaptabilidad, ser flexible, tener en cuenta el medio ambiente en el que se desarrolla así como la integración de los participantes que la comprenden. Esta necesidad de transición que puede presentar una organización da paso al cambio organizacional, que se tratará ampliamente en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2 CAMBIO ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los factores que define el comportamiento de los miembros de la organización, llevando a ésta a tener una identidad que la diferencia de las demás y dando las particularidades de trabajo, procesos y estrategias propios; si éste comportamiento ha dado resultados exitosos en la competitividad y rentabilidad de dicha organización es viable seguir considerándola útil y valiosa, sin embargo, considerando que toda organización es parte de un ambiente externo en constante cambio y movimiento y que le requiere actualización y mejoras continuas, la organización debe considerar realizar cambios o transformaciones dentro de sí misma en el momento en que el mismo entorno se lo demande.

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, por tanto, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas que la componen.

El concepto de cambio en todo sentido infiere una transformación, una alteración, implica la transición de una situación a otra. El mundo en general está caracterizado por un cambio constante en el ambiente.

Esta transformación puede ser gradual, o repentina e inmediata. En las organizaciones, sucede igual; el cambio ocurre de manera necesaria cada instante, formando parte de un ambiente externo que está en constante movimiento, una organización está no solo expuesta sino encaminada a cambiar y transformarse, modificando procesos, formas de trabajo, estrategias y cultura de pensamiento.

Cuando éste cambio se da de manera correcta y sistemática, éste prepara y facilita a la organización a seguir siendo rentable y competitiva ante el entorno en el que se desarrolla. El principal motor de éste cambio lo componen las personas que conforman la organización y la manera en que este cambio influye positivamente en ellas. Para que exista cambio dentro de una organización, es necesario iniciar con la transformación de la cultura de la misma; modificando con esto pensamientos y comportamientos de la gente que forma parte de ella.

El conjunto de variables del propio sistema de la organización debe observarse y analizarse continuamente para poder identificar, oportunamente, el momento en que es necesario realizar un cambio en la organización.

2.1 Concepto de Cambio

El cambio significa pasar de un estado a otro; implica la ruptura de una situación actual a una nueva diferente. Y éste tipo de situaciones y transformaciones se da en todos los ámbitos: personas, ciudades, sociedades, servicios, productos, tecnologías y por tanto en las organizaciones.

El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico y se transforma todo el tiempo, siendo prioridad y exigencia una alta capacidad de adaptación como condición para la supervivencia de ésta.

Las organizaciones no pueden encontrarse en un ambiente estable; en la mayoría de las ocasiones deben cambiar, y a veces este cambio suele ser de una manera radical y casi inmediata.

Por lo anterior es importante considerar el cambio como parte de los procesos y evolución para mantener el éxito en una organización.

El proceso de cambio surge de las necesidades de una organización de establecer transformaciones en una o varias secciones de ésta, mismas que pueden provenir del ambiente externo como lo son: las tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, cambios políticos, económicos, entre otros; o provenir de lo interno de la organización obedeciendo a la necesidad de cambiar la estructura y comportamiento de procesos y/o la interacción de los miembros de la organización.

Robbins y Judge (2009), indican que algunas organizaciones tratan el cambio como algo accidental, sin embargo es importante considerar antes que accidental un cambio planeado. La primer meta de éste, buscar mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente; la segunda trata de cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir debe responder a los cambios en su ambiente.

Debido a que el éxito o fracaso de una organización se deben, en esencia, a las cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también tiene que ver con la modificación del comportamiento de individuos y grupos.

Siguiendo la misma línea, Chiavenato (2000), menciona que tanto el individuo como la organización deben ser sistemas dinámicos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio no debe ser aleatorio sino planeado.

Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador.

2.1.1 Proceso del cambio

Con la finalidad de establecer estrategias coordinadas y de largo plazo para desarrollar climas dentro de la organización, sistemas de comunicaciones, formas de trabajo, relaciones, sistemas de información congruentes con las exigencias pronosticable de años futuros, surge la necesidad del cambio planeado en las organizaciones.

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente, es la transición de una situación a otra. Chiavenato (2009b), el cambio constituye un proceso compuesto de tres etapas o fases: descongelación, cambio y recongelación.

1. La descongelación se refiere a la fase inicial del cambio, en la que las viejas ideas y prácticas son abandonadas y desprendidas. Representa la sustitución del actual comportamiento por uno nuevo. Ésta etapa significa que se comprendió la necesidad de cambio.
2. Cambio. Es la etapa en la que se experimentan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Esto sucede cuando se ejecutan nuevas actitudes, valores y comportamientos. Implica 2 aspectos: la identificación, que es el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan, y la interiorización, que es el

proceso mediante el cual las personas aceptan el nuevo comportamiento como parte de su pauta normal de actividad. Es en esta etapa donde las personas comienzan a desarrollar sus pensamientos y desempeño de una nueva manera.

3. La recongelación. Es la etapa final en la que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. De modo que ésta nueva pauta se convierta en la nueva forma de comportamiento. La recongelación significa que la nueva pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva forma de comportamiento que adopta la persona. Ésta etapa requiere dos aspectos: el apoyo, que refiere al sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio y el refuerzo positivo, aludiendo a la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito. Ésta es la etapa de la estabilización del cambio.

El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de adentro de algunas partes de la organización. Según Chiavenato (2006), pueden ser exógenas o endógenas.

- Exógenas. Proviene del ambiente, cambios en los valores de la sociedad, las nuevas tecnologías, nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente, Las fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional, los intentos de cambio interno pueden ser planeados conscientemente para ajustarse a las nuevas condiciones y así minimizar la perturbación del equilibrio estructural y del comportamiento existente en la organización.
- Endógenas. Estas provienen de la tensión organizacional; tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño en el trabajo. Estas representan condiciones de equilibrio ya alterado dentro de alguna o varias áreas de la organización.

Robbins y Coulter (2000), coinciden con lo anterior indicando también que existen fuerzas externas e internas que influyen en la necesidad de cambio, éstas por lo regular son aquellas que limitan a los gerentes en su actividad y traen consigo la necesidad de cambio. Estos autores encuentran como fuerzas

externas el mercado, las leyes y reglamentos de gobierno, la tecnología, cambios económicos entre otros.

Respecto a las fuerzas internas indica que tienden a generarse principalmente a partir de las operaciones internas de la organización o en respuesta al impacto de los cambios externos. Entre ellas pueden encontrarse la modificación en la estrategia, obedeciendo objetivos particulares de la organización, el cambio en las condiciones y características de la fuerza de trabajo, la introducción de nuevo equipo o por su parte actitudes del empleado como insatisfacción laboral, por ejemplo, desembocan a menudo en cambios en las políticas y prácticas administrativas de la empresa.

Las organizaciones pueden hallarse en un estado de equilibrio en donde se pueden observar por un lado fuerzas a favor del cambio y en contraparte fuerzas en contra. Kurt Lewin (1951 En Koontz y Wehrich 2004) describió este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, la que postula que el equilibrio se mantiene por medio de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Al emprender algún cambio, prevalece la tendencia a incrementar las fuerzas impulsoras, y esto a su vez provoca el crecimiento de las resistencias, ya que las fuerzas restrictivas se consolidan.

Daft y Marcic (2006), mencionan que el cambio puede ser administrado. Al observar las tendencias externas, los patrones y las necesidades, los administradores utilizan el cambio planeado con el objetivo de ayudar a la organización a adaptarse a los problemas y las oportunidades.

Cuatro eventos principales constituyen el proceso o secuencia del cambio dentro de una organización: (1) fuerzas internas y externas para el cambio, (2) los administradores dentro de la organización en función de estas fuerzas toman conciencia de la necesidad de cambio, (3) esta necesidad que perciben desencadena el cambio en sí, (4) éste se implementa.

Mientras que el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente, el cambio organizacional implica alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Estas alteraciones son interdependientes y se compenetran ligadamente.

Los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones requieren adaptación y en la mayoría de los casos respuestas radicales y rápidas. Robbins y Judge (2009), resumen 6 fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio.

1. Naturaleza de la fuerza laboral. Casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural, enfrentando por ejemplo los cambios demográficos, inmigración y subcontratación.
2. La tecnología. Cambia los puestos y las organizaciones; en la actualidad todo el tiempo están llegando desafíos y nuevas oportunidades tecnológicas.
3. Choques Económicos. Han impuesto cambios en las organizaciones, por ejemplo asenso, auge o caída de empresas novedosa que han creado inversionistas millonarios de la noche a la mañana y que del mismo modo después colapsaron y arrastraron a otras a su caída.
4. Competencia. La competencia está cambiando, en la actualidad hay mayor competencia, los competidores abarcan mayor campo geográfico, abarcando el otro lado del océano o de la ciudad. Las empresas exitosas serán aquellas que cambien como respuesta a la competencia. En otras palabras serán flexibles y de igual forma requerirán una fuerza de trabajo flexible y rápida en sus respuestas para que se puedan adaptar a cambios y condiciones radicales.
5. Tendencias sociales. Éstas no permanecen estáticas, un ejemplo de esto en la actualidad son las redes sociales, las compras por internet. Una compañía necesita ajustar continuamente sus estrategias y marketing, debido a su sensibilidad a las tendencias sociales cambiantes.
6. Política mundial. Es difícil comprender el cambio que la política mundial ha tenido las últimas décadas, apertura y cierre de economías de países como China y el sureste Asiático, inestabilidad política en muchas partes del mundo, auge del fundamentalismo Musulmán, invasión de Irak por parte de Estados Unidos, la guerra contra el terrorismo, entre otros, han traído cambios en las prácticas de negocios que se relacionan con la

creación de sistemas de respaldo, seguridad, estereotipos y perfiles de los empleados, por ejemplo.

2.1.2 Tipos de Cambio

Las opciones de cambio para las organizaciones pueden ser variadas, van desde el cambio en la tecnología en función de la modernidad que el mundo y la competencia les exige, hasta cambios en la estructura, en los objetivos de la organización, así como el cambio cultural en las personas y en la organización en sí.

Para Robbins y Coulter (2000), las principales opciones de cambio son básicamente de 3 categorías: de estructura, de tecnología y en las personas. El cambio de estructura se refiere a las modificaciones en las relaciones de autoridad, coordinación, grado de centralización, rediseño de puestos de trabajo u otras variables estructurales que se encuentren en el mismo rango. El cambio en la tecnología se refiere a las modificaciones en la forma en que se realiza el trabajo o en los métodos o equipo que se utilizan para realizarlo. Por último refiere los cambios en las personas como las modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamiento de los empleados.

Por su parte Daft (2005), refiere que los administradores dentro de las organizaciones se enfocan en 4 tipos principales de cambio: productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnología.

- Los cambios tecnológicos refieren las modificaciones en el proceso de producción de una organización, mismos que tienen como objetivo hacer más eficiente la producción, incluyen técnicas de manufactura, métodos de trabajo, equipo, entre otros.
- Los cambios en productos y servicios incluyen algunas modificaciones o adaptaciones de productos ya existentes o líneas de productos totalmente nuevos, el objetivo de estos cambios es aumentar la participación de mercado o aperturar uno nuevo.
- Los cambios de estrategia y estructura corresponden al dominio administrativo en una organización, lo que incluye las modificaciones en

la estructura de organización, administración estratégica, políticas, relaciones laborales, coordinación, sistemas de control y administración de la información, contabilidad y presupuestos, entre otros.

- Los cambios en la cultura se refieren a las alteraciones y modificaciones en las actitudes, expectativas, valores, comportamiento y habilidades de los empleados.

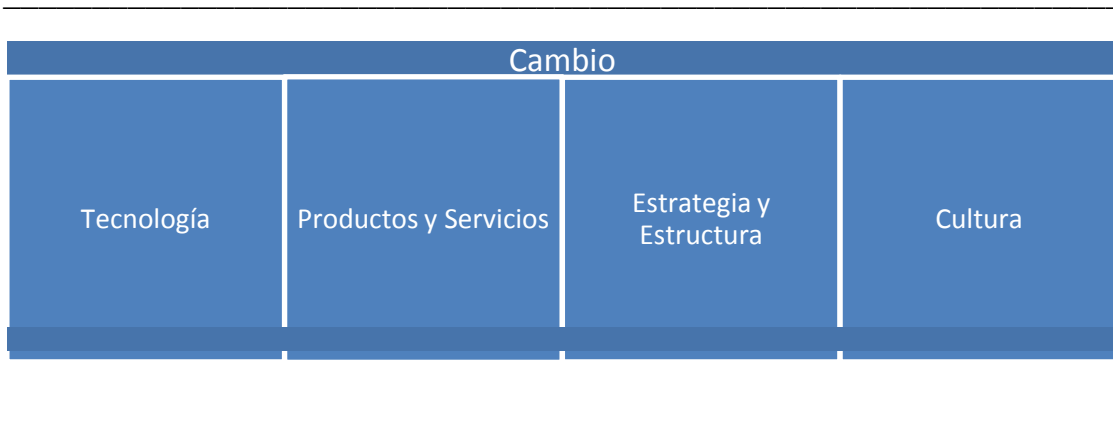


Figura 2. Los cuatro tipos principales de cambio (Daft, 2005).

Todos estos cambios son interdependientes, por lo que una modificación en uno de ellos, generalmente significará también una alteración en el otro.

Por último, Chiavenato (2009a), incluye, además de los arriba mencionados, otros factores que pueden ser considerados tipos de cambio. Los tipos de cambio que pueden surgir en una organización son:

1. Cambio del objetivo de la organización. Refiere modificar la misión y la visión, esto requiere alterar las metas tanto organizaciones como individuales.
2. Cambio de productos o servicios. Significa desarrollar o crear nuevos productos para el mercado.
3. Cambio tecnológico. Requiere la modificación de los equipos utilizados y el trabajo de los empleados. Como pueden ser la introducción de nuevos equipos, métodos o herramientas para la realización del trabajo.

4. Cambio en la estrategia organizacional. Éste implica necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales. Significa hacia donde se dirige la organización en relación a su entorno.
5. Cambio de estructura organizacional. Esto refiere replantear las relaciones de autoridad, sistemas de trabajo, coordinación o cualquier variable de la estructura.
6. Cambio de la cultura organizacional. Esto implica nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización como hacia los asociados internos y externos.
7. Cambio de tareas o procesos internos. Refiere principalmente el contenido del trabajo y las maneras de llevarlo a cabo.
8. Cambio de personas. Esto se refiere a modificar las actitudes, habilidades, expectativas del personal.

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad e innovación en las organizaciones hoy en día y representa la principal característica de los tiempos modernos.

Para ello, los responsables de administrar las actividades del cambio dentro de una organización son los agentes del cambio.

Un agente de cambio es la persona interna o externa a la organización que guía o conduce el proceso de cambio. Puede ser un miembro de la organización o un consultor tanto interno como externo. Ellos actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar todas las actividades del cambio.

Este agente cumple con el papel de iniciar el proceso y de ayudar a que el cambio ocurra. Todo cambio al producirse sufre presiones, tanto positivas (de apoyo e impulso) como negativas (de oposición y resistencia). El agente el agente de cambio debe tratar de maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el de las negativas, conduciendo el proceso de cambio con eficacia (Chiavenato, 2009b).

2.1.3 Resistencia al Cambio

Con el cambio lo conocido es sustituido por la ambigüedad y la incertidumbre. Es probable que un individuo dentro de una organización se oponga al cambio

principalmente por incertidumbre, preocupación de pérdidas personales o por la creencia de que el cambio no es benéfico para la organización.

Para que el cambio ocurra es necesario un ambiente psicológico, una cultura organizacional adecuada, un estímulo tanto grupal como individual para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización.

Las personas enfrentan el cambio de distintas maneras, pueden enfrentar el cambio de manera positiva movidas por los argumentos de la organización e incluso tomar una postura proactiva no solo aceptando el cambio sino tomando también la iniciativa para que ocurra; sin embargo pueden también tomar una postura negativa hacia los cambios. Pueden aceptarlo simplemente porque se ven obligados o coaccionados a hacerlo mediante un comportamiento rutinario, o pueden también adoptar una postura de actitud defensiva que busca mantener el status quo e incluso intentar obstruir de manera abierta cualquier tipo de cambio que les amenace.

De acuerdo a Chiavenato (2009a), la resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.

1. Aspectos lógicos. Se deriva del tiempo y esfuerzos requeridos para que una persona se adapte al cambio y a las nuevas tareas y formas de realizarlas que debe aprender. Son los costos del cambio que son impuestas a las personas.
2. Aspectos psicológicos. Refiere a los sentimientos y actitudes de resistencia al cambio. Las personas temen lo desconocido, pueden desconfiar del liderazgo o incluso percibir que su empleo está en riesgo.
3. Aspectos sociológicos. Esta se visualiza desde la perspectiva de los intereses del grupo y de los valores sociales. En este caso, las personas se preguntan si el cambio es congruente con los valores sociales dentro de la organización

Para Daft y Marcic (2006), los empleados parecen resistirse al cambio por varias razones y entender el porqué del comportamiento de dichos empleados es un aspecto que ayudará a los administradores a efectuar el cambio de una forma más efectiva.

Los principales factores que dan lugar a la resistencia al cambio son:

- Interés personal. Por lo general un empleado se resiste a un cambio porque considera que dará lugar a la pérdida o eliminación de algo de valor. Por ejemplo pérdida de prestigio, remuneración, poder o beneficios. El temor a una pérdida personal es tal vez el obstáculo más significativo para el cambio organizacional.
- Falta de entendimiento y de confianza. Surge ya que los empleados a menudo no entienden el propósito que se persigue a partir de un cambio o desconfían de las intenciones detrás de dicho cambio.
- Incertidumbre. Representa un temor a lo desconocido, pues significa la falta de información sobre eventos futuros. Los empleados no saben cómo les afectará el cambio y se preocupan por el hecho de si podrán cumplir con las exigencias de éste nuevo procedimiento.
- Diferentes evaluaciones y metas. Esto puede surgir ya que las personas que se ven afectadas por una innovación tienden a evaluar la situación en forma distinta, es decir en función de los desacuerdos que surgen referente a los beneficios propuestos por el cambio. Una innovación puede obstaculizar el desempeño y logro de algunos departamentos por ejemplo.

Por su parte Hellriegel y Slocum (2004), indican que la resistencia al cambio no solo ocurre por aspectos personales del individuo, sino también por aquellos aspectos que incluyen la naturaleza y estructuras de las organizaciones.

Entre los aspectos más comunes de resistencia al cambio individual este autor menciona: la percepción, personalidad, hábitos, amenazas al poder o influencia, temor a lo desconocido y razones económicas.

Por su parte los aspectos más relevantes de la resistencia organizacional hacia el cambio pueden ser:

- El diseño de la organización. Algunas organizaciones tienen quizá puestos estrictamente definidos, líneas de autoridad y responsabilidad especificadas con claridad, lo que da el uso de un diseño rígido y apego a la jerarquía. Lo que da cabida a que los empleados solo recurran a ciertos canales de comunicación específicos y centren su atención en

sus propios deberes y responsabilidades. Por tanto este diseño organizacional, da cabida a que cualquier intento de innovación se elimine ya que amenaza el estatus quo.

- Cultura Organizacional. Las culturas no son fáciles de modificar y se pueden convertir en una fuente principal de resistencia al cambio. Una cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad que desarrolla para aprovechar las oportunidades de cambio.
- Limitaciones de recursos. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los empleados, gerentes o directivos pueden haber identificado cambios que se deberían ejecutar, pero tal vez hayan tenido que cambiar o abandonar algunos de ellos a causa de la falta de recursos.
- Inversiones Fijas. Este es otro tipo de limitación de recursos. Hay empresas que pueden ser incapaces de cambiar por que tienen inversiones fijas en activos de capital que no les es posible cambiar con facilidad (equipos, edificios, terrenos, etc.)
- Acuerdos interorganizacionales. Acuerdos entre organizaciones suelen imponer obligaciones que pueden limitar las acciones. Algunas negociaciones o contratos laborales, son ejemplos de esto.



Figura 3. Fuentes de resistencia al cambio (Hellriegel y Slocum, 2004).

Dirks, Cummings y Pierce (1996 citado en Muchinsky 2007), propusieron un marco de referencia para entender las condiciones bajo las cuales los

individuos promueven y se resisten al cambio. Se basa en el concepto de propiedad psicológica, el cual radica en están vinculado con un objeto desde el punto de vista psicológico y sentirse poseedor de él. En este caso, es la organización el objeto en cuestión. Los autores arriba citados delinearon 3 tipos de cambio organizacional que influyen en la relación entre la propiedad psicológica y la disposición a aceptar el cambio o resistirse a él:

1. Cambio autoiniciado frente a impuesto. Con el cambio autoiniciado el individuo emprende el cambio desde su propia iniciativa y voluntad. Por el contrario el cambio impuesto es aquel que el individuo emprende forzado como resultado del cambio iniciado por otros.
2. Cambio evolutivo frente a revolucionario. El cambio evolutivo implica modificaciones crecientes a la organización y no altera de la comprensión del individuo respecto a la organización o su relación con ella. Al contrario el cambio revolucionario ponen en duda la relación y comprensión del individuo hacia la organización, debido a que este cambio altera la estructura existente de la misma.
3. Cambio aditivo frente a sustractivo. Los cambios pueden agregar cosas a la organización o quitarlas. Como ejemplo de cambio aditivo es la inclusión de un programa de capacitación o motivacional, por el contrario un ejemplo de un cambio sustractivo es el recorte de personal.

Aún con lo anterior descrito, la resistencia al cambio puede ser superada, es necesario no subestimar las reacciones de las personas y saber que éstas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos de la organización durante la implementación del cambio. Robbins y Coulter (2000), señalan 6 estrategias para lograrlo:

1. Educación y comunicación. La resistencia puede reducirse si se comunica con los empleados ayudándolos a comprender la lógica del cambio. Esta estrategia supone que la resistencia proviene de la falta de información o de una comunicación deficiente, por tanto, si los empleados reciben información suficiente y se les aclara lo que habían entendido erróneamente dejarán de resistirse al cambio. Esto puede llevarse a cabo por medio de reuniones, memorandos, informes, entre otros. Siempre que la fuente de resistencia sea la falta de información, ésta táctica dará buenos resultados.

2. Participación. Cuando las personas son involucradas en una decisión de cambio es difícil que se resistan a él. Antes de que se realice un cambio las personas que se oponen a él pueden ser involucradas en el proceso de decisión y con ello lograr que se comprometan a colaborar para que el cambio tenga éxito.
3. Gestoría y soporte. Los agentes del cambio pueden proporcionar todo tipo de elementos de apoyo para reducir la resistencia. La asesoría y terapia para el personal, la capacitación en nuevas habilidades, por ejemplo pueden ayudar a reducir los temores y la ansiedad en los empleados y facilitar el ajuste.
4. Negociación. Ésta es otra forma en que el agente del cambio puede reducir la resistencia al cambio. Consiste en ofrecer algo valioso a cambio de disminuir o eliminar la resistencia al cambio. Éste tipo de estrategia sirve en los casos en que se deba negociar con personas que dentro de la organización tengan un alto nivel de poder, un ejemplo serían los sindicatos. Aunque ésta táctica puede llegar a ser muy costosa.
5. Manipulación y cooptación. La manipulación consiste en el intento encubierto de influir en las personas. Alterar y distorsionar los hechos para hacerlos ver más atractivos, ocultar información que perjudique. La cooptación por su parte consiste en una forma de manipulación y de participación. En ésta se ofrece a un grupo de poder un rol clave en el proceso de decisión hacia el cambio. Puede ser relativamente fácil de llevarse a cabo mientras las personas a las que se dirige no se den cuenta que han sido engañadas o manipuladas.
6. Coerción. Éste último se refiere al uso de amenazas directas o el uso de la fuerza ante quienes se resisten al cambio. Las ventajas de esta técnica son similares a las de la manipulación, sin embargo son consideradas en la mayoría de los casos ilegales e interpretadas como un recurso abusivo por parte del agente de cambio.

2.2 Desarrollo Organizacional

La historia y el paso de las generaciones demuestran el inminente cambio y transformación en todo, la cultura, las costumbres, las tradiciones de toda sociedad cambian y se adaptan a nuevas formas de vida.

De la misma manera tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas se encuentran constantemente en cambio.

Los modelos de trabajo, las formas de efficientar los recursos, la manera de liderar por parte de los niveles gerenciales, los productos, todo se va transformando paulatinamente y obedece a cambios graduales que, por una parte, surgen de la necesidad de las empresas por estar actualizándose constantemente para dar mejores resultados y ser competitivos ante los pasos agigantados que les exigen los retos que la sociedad demanda, y por otro lado, como resultado a la naturaleza misma de toda organización que, al estar conformada por personas, es un ente dinámico y en constante movimiento.

La administración del cambio organizacional no está completa sin el Desarrollo Organizacional.

2.2.1 Definición de Desarrollo Organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2009a), el Desarrollo Organizacional (DO) es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones en el trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que estas puedan revitalizar a la organización.

Por tanto el DO puede definirse como un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización; utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con ayuda de un consultor mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.

Para Daft y Marcic (2006), el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado y sistemático que usa los conocimientos y las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y efectividad de una organización a través de su capacidad de adaptarse al medio ambiente, incrementar la capacidad de aprendizaje y resolución de problemas, así como mejorar las relaciones internas.

El DO centra su atención en los aspectos humanos y sociales de la organización y tiene como finalidad cambiar las actitudes y las relaciones entre los empleados.

El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es combinar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vigoroso del cambio mismo. (Bennis, 1969 en González 2007).

El Desarrollo Organizacional no es un concepto que se defina con facilidad, según Robbins y Judge (2009), el DO es un término que se utiliza para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanos y democráticos que tienen como objetivo mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

De este modo, el DO surge de la necesidad de solucionar problemas y conflictos; basándose en una mejora de la calidad de las relaciones mediante la formación de equipos de trabajo para la toma de decisiones, lo cual implica un cambio cultural, transformándose en una administración dinámica que ocupa a toda la organización. Lo anterior por lo general apoyado por un mediador externo que en base a las investigaciones del tema, realiza un diagnóstico y plan de intervención y que involucra a todos los miembros de la organización para encontrar la solución – acción apropiada para cada necesidad.

Para que con el DO se obtengan los resultados esperados, es necesario tener clara la orientación a largo plazo de los cambios que se están realizando en la organización, haciendo un inminente esfuerzo y compromiso por parte de todos los involucrados para con ello obtener el diagnóstico y la intervención

necesarias para la solución de diversos problemas y solución de conflictos que aquejan a la organización y que impiden su crecimiento global.

2.2.2 Características del DO

El Desarrollo Organizacional parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

De acuerdo a Chiavenato (2000), los elementos esenciales en cualquier actividad del DO son:

- a) Orientación a largo plazo.
- b) Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
- c) Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico de intervención entre gerentes y el consultor.
- d) Cambio en el comportamiento administrativo debido a un nuevo concepto de hombre, un nuevo concepto de poder y un nuevo concepto de valores organizacionales.

El Desarrollo Organizacional depende de varios factores, de acuerdo a Chiavenato (2006), algunos modelos consideran 4 variables principales:

- El ambiente, centrado en aspectos tales como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones y en el impacto de estos cambios sobre las instituciones y los valores sociales.
- La organización, tomando en cuenta el impacto debido a las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas y donde los productos tienen vida más corta.
- El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, entre otros.
- El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

Con lo expuesto anteriormente, el Desarrollo Organizacional responde a características que implican su conceptualización y explicación para su mejor entendimiento, Chiavenato (2000) menciona las siguientes:

- Focalización en toda la organización. El DO considera a la organización en su totalidad, que todas las partes permanezcan involucradas para la resolución de conflictos, lo cual implica el esfuerzo, dedicación y coordinación de todas las áreas de la empresa; ya que de esto depende que el cambio que se generará sea efectivo.
- Orientación sistémica. Así mismo el DO orienta su objetivo en mejorar las relaciones entre las personas que laboran en la organización, así como a la estructura y procesos organizacionales, siendo que estas interactúan y ejercen influencia entre sí, con el objetivo de lograr que trabajen en conjunto.
- Agente de cambio. Un consultor externo será generalmente quien se encargue de llevar a cabo la labor de promover y coordinar todos los cambios que surjan, ya sea en pequeños grupos o en toda la organización. Se maneja de esta forma para evitar que exista algún tipo de sesgo en la objetividad de dicha gestión, ya que siendo externo no existe relación laboral por tanto tampoco jerarquías ni riesgos laborales para él. Éste consultor externo estará en coordinación con un interno que será quien se encargue de gestionar dentro de la organización dichos cambios.
- Solución de problemas. El objetivo principal del DO es encontrar las soluciones a los problemas que aquejan a la organización, basándose en la generación de un plan de diagnóstico-acción. Esto lo logrará mediante el apoyo de todas las áreas de la organización coordinadas mediante el trabajo en equipo, logrando mejoras en la comunicación, relaciones interpersonales, confianza, así como cooperación e

integración de todos los miembros para lograr responsabilizarse todos por el manejo y bienestar común y de la empresa en sí.

- Aprendizaje experimental. Los participantes analizan y discuten sobre su propia experiencia y aprenden a resolver en el ambiente de entrenamiento, los problemas que deben enfrentar en el trabajo. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia y recongelar nuevos aprendizajes.
- Procesos grupales. El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales, entre otros. Se hace un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, abrir la comunicación y estimular la confianza y responsabilidad entre las personas.
- Retroalimentación. El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes, suministrando información de retorno sobre su comportamiento y los estimula a entender las situaciones en que se desenvuelven y aplicar las acciones autocorrectivas más eficaces.
- Orientación situacional. El procedimiento del DO es situacional y orientado hacia la contingencia. Se adapta flexiblemente a las necesidades específicas y particulares.
- Desarrollo de equipos. El objetivo general del DO es construir mejores equipos del trabajo en la organización, hace énfasis en los grupos, proponiendo la cooperación e integración y enseña a superar las diferencias individuales y grupales que surjan.

Daft y Marcic (2006) mencionan 3 tipos de problemas actuales donde el DO puede ser de utilidad para los administradores:

1. Fusiones/adquisiciones. Algunos deficientes resultados en muchas fusiones o adquisiciones entre empresas, son ocasionados por una deficiente capacidad de los ejecutivos para determinar si el estilo

administrativo y la cultura corporativa de las dos compañías concuerdan entre sí. En este caso se puede hacer uso de los expertos en desarrollo organizacional para suavizar ésta integración.

2. Declive organizacional/revitalización. Las organizaciones que se someten a un periodo de declive revitalización experimentan una serie de problemas, entre los que se encuentran un bajo nivel de confianza, alta rotación de personal, falta de innovación, conflicto, estrés, entre otros. En estos casos las técnicas de desarrollo organizacional pueden contribuir satisfactoriamente a la revitalización cultural mediante el manejo de conflictos, fomento de compromiso y facilitación de la comunicación.
3. Manejo de conflictos. El conflicto puede ocurrir en cualquier momento en una organización saludable. Falta de acuerdo entre las personas en un mismo proyecto, antipatía de miembros en la organización, entre otros.

Además de los aspectos arriba mencionados, el Desarrollo Organizacional puede resolver otros muchos tipos de problemas, se involucra en aspectos que contribuyan al mejoramiento de la vida de una organización, como es estimular el sentido de comunidad, favorecer un clima organizacional de apertura y confianza, ofrecer a los empleados por medio de la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros.

El DO se adapta a las necesidades particulares de cada situación que surge en la organización, buscando distintas alternativas para encontrar la mejor solución, logrando con ello mejorar la eficacia salud y revitalización de las organizaciones mediante el cambio personal de cada miembro de la empresa.

Dentro de una multiplicidad de factores, los supuestos básicos principales que fundamentan el DO según Chiavenato (2006), son los siguientes:

1. Variación rápida y constante del ambiente. Todos los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos del mundo moderno influyen en las organizaciones en general.
2. Necesidad de continua adaptación. Los individuos, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos de ajuste, adaptación y

- reorganización para poder sobrevivir dentro de un ambiente en continuo cambio.
3. Interacción entre la organización y el ambiente. La organización y el ambiente están en continua interacción, una de las principales cualidades de una organización es precisamente su capacidad de percepción y de cambio adaptativo ante el cambio de factores externos.
 4. Interacción entre el individuo y la organización. Si se hace de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrán desarrollarse, crecer y encontrar su satisfacción y realización promoviendo los objetivos de la organización.
 5. Objetivos individuales y objetivos organizacionales. Generar un plan para integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización, con un trabajo realmente gratificante y estimulante para el desarrollo personal.
 6. Cambio Organizacional planeado. Debe existir un liderazgo organizacional con base en el diagnóstico y la planeación de decisiones. El cambio planeado es un proceso continuo.
 7. Necesidad de participación y de compromiso. El cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del esfuerzo de pocas personas. El aprendizaje de nuevos comportamientos mediante técnicas variadas de participación como pueden ser desarrollo de equipos, reuniones, entre otros, fomenta una mayor adaptabilidad a los cambios.
 8. El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización. Las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en el que cada individuo pueda dar lo mejor de sí mismo.
 9. Variedad de modelos y estrategias del DO. No existe una estrategia única o ideal para el DO, lo que existen son modelos o estrategias adecuados a determinadas situaciones, una vez que se efectúa el diagnóstico y se identifican las variables involucradas.
 10. El DO es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo muy complejo que se enfoca en cambiar actitudes, comportamientos, valores y la estructura de la organización, teniendo como objetivo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas demandas ambientales. El DO es una

metodología que indica y orienta la manera como una organización se adapta a las necesidades de un proceso de cambio.

11. Un objetivo principal de la organización es mejorar la calidad de vida. Los cambios estructurales así como los funcionales, así como los métodos que tienen a mejorar la eficiencia organizacional pueden desarrollar estrategias para mejorar el proceso de relaciones entre individuos, organización y su ambiente.
12. Las organizaciones son sistemas abiertos. Se consideran sistemas abiertos por que intercambian energía, materia, información con el ambiente y las transforman dentro de sus límites. La organización en sí consta de una cantidad de subsistemas dinámicamente interdependientes, cuyos cambios en algunos de ellos, pueden afectar a los otros subsistemas.

En conclusión el DO es la aplicación de técnicas para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones, mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solución de problemas.

2.2.3 Proceso del DO

En general el desarrollo organizacional está básicamente orientado hacia encontrar nuevas formas de abordar asuntos organizacionales, mejorando la interacción entre los subsistemas que las conforman. Para Chiavenato (2000), éste proceso consta de las siguientes etapas:

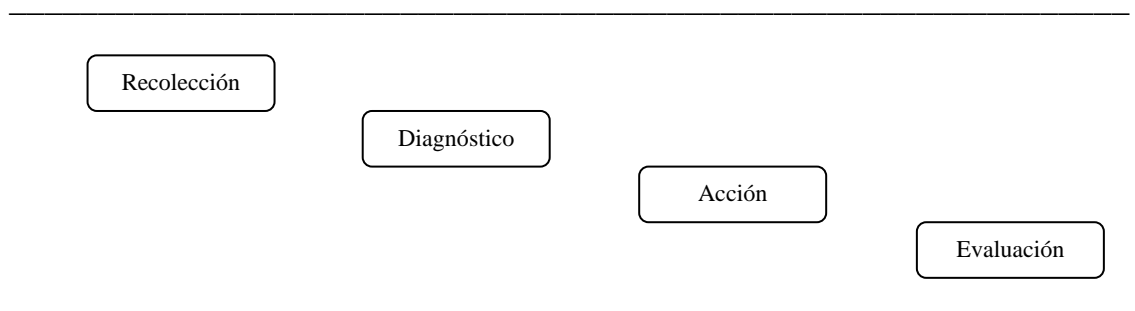


Figura 4. Esquema sobre el proceso del DO (Chiavenato, 2000).

1. Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y métodos eficaces para recolectarlos dentro de la organización. Esto incluye describir el sistema organizacional y las relaciones entre los elementos o subsistemas que la componen.
2. Diagnóstico Organizacional. Una vez realizado el análisis de los datos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar problemas y sus consecuencias y establecer prioridades, metas y objetivos. Es aquí donde se verifican las estrategias, alternativas y planeas para implementarlas.
3. Acción de intervención. Es la fase de implementación del proceso de DO. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. Evaluación. Etapa final del proceso. El resultado final de la evaluación puede implicar modificación del diagnóstico y esto a su vez una nueva planeación, implementación y así sucesivamente. Esto da al proceso su propia dinámica.

2.2.4 Técnicas de Intervención del DO

Como ya se mencionó el Desarrollo Organizacional valora el crecimiento humano y organizacional así como los procesos colaboradores y participativos.

Robbins y Judge (2009), presentan seis técnicas principales en DO que los agentes de cambio deben considerar para la implementación del mismo.

- 1- Capacitación para la sensibilidad. Puede llamarse también laboratorio de entrenamiento, grupos de encuentro o grupos T. Ésta se refiere al método de cambio del comportamiento a través de la interacción de un grupo no estructurado. Los miembros son reunidos en un ambiente libre y abierto en el que se analizan a sí mismos y a sus procesos interactivos. Dirigidos relajadamente por un profesional. En éste los individuos aprenden a través de observar y practicar sin que se les diga que hacer. El objetivo de estos grupos es brindar a los participantes una conciencia mayor de su comportamiento y de cómo son percibidos por los demás, además de mayor sensibilidad al comportamiento de otros y una mejor comprensión de los procesos grupales.

- 2- Retroalimentación de la encuesta. Es una herramienta para evaluar las actitudes que tienen los miembros de la organización e identificar las diferencias entre sus percepciones. Por lo general todos los miembros de la organización responden un cuestionario, se les pide que propongan preguntas o se les entrevista para determinar cuáles aspectos son relevantes; este cuestionario pide a los participantes sus actitudes y percepciones respecto a un amplio rango de temas, como pueden ser la práctica en la toma de decisiones, eficacia de la comunicación, la coordinación entre unidades, la satisfacción con la organización, trabajo, compañeros, superior, entre otros. Se tabulan los datos y estos se convierten en la base para identificar problemas y aclarar aspectos que generan dificultades a las personas. Esto debe dar como resultado que los miembros identifiquen las situaciones posibles que descubrió el cuestionario.
- 3- Consultoría del proceso. El propósito de la consultoría del proceso es para que un consultor externo, auxilie a un cliente, por lo general a un gerente, a percibir, entender y actuar respecto de los eventos de un proceso que tiene que ver con él. Los consultores en esta técnica, están para dar al cliente una perspectiva de lo que le pasa en su interior y entre él y las demás personas. No resuelven los problemas de la organización sino que el consultor es la guía que asesora al cliente en el proceso para que resuelva sus propios problemas. Trabajan en un diagnóstico conjunto de los procesos que necesitan mejorarse.
- 4- Formación de equipos. La construcción de equipos usa actividades grupales de mucha interacción a fin de aumentar la confianza y apertura entre sus miembros. La construcción de equipos es aplicable donde las actividades de grupo son interdependientes. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de sus miembros, lo que da como resultado el aumento del rendimiento del grupo. Las actividades consideradas en la formación de equipos comúnmente incluyen el establecimiento de metas, desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros, el análisis del papel que tiene cada miembro a fin de clarificar responsabilidades y el análisis del proceso de equipo.

- 5- Desarrollo intergrupalo. El desarrollo intergrupalo busca cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos unos de otros. Aunque hay varios enfoques, un método popular para mejorar las relaciones intergrupales es la solución de problemas. En éste método cada grupo desarrolla de manera independiente listas de las percepciones que tienen de sí mismo, del otro grupo y de la forma en que piensa que el otro grupo lo percibe. Después los grupos comparten sus listas para analizar los resultados.
- 6- Indagación apreciativa. En éste enfoque, se pone el énfasis en lo positivo. En lugar de buscar los problemas a resolver, se trata de identificar las fortalezas únicas y cualidades de una organización, a las que se puede recurrir para mejorar el desempeño. Es decir se centra en los éxitos de una organización y no en sus problemas. Se afirma con ésta técnica que tiene más sentido refinar y mejorar lo que la organización ya hace bien.

Daft y Marcic (2006), coinciden con el autor anterior en dos de las seis técnicas arriba mencionadas: actividades de formación de equipos y retroalimentación de encuestas, e incluye en su análisis una tercera: las intervenciones de grupos de gran tamaño. Éste conjunta a los participantes de todas las partes de la organización para discutir problemas y planear el cambio. Incluye grupos grandes ya que estos son más propensos a producir un cambio organizacional fundamental.

Por último, Chiavenato (2009a), coincide con Robbins en 4 de las técnicas de intervención arriba indicadas: Entrenamiento de la sensibilidad, asesoría o consultoría del proceso, construcción de equipos y reuniones de confrontación, arriba mencionadas como desarrollo intergrupalo.

2.2.5 Objetivos del DO

Independientemente del contexto en que se desarrolle, se puede afirmar que el término de Desarrollo Organizacional fue concebido para hacer referencia a una manera diferente de trabajar con las organizaciones, enfatizando el impulso del desarrollo dinámico en todo el sistema.

Los objetivos del DO son también variados, aunque todos responden a la filosofía y valores que éste concepto a establecido en la búsqueda del crecimiento organizacional.

De acuerdo a González (2007), algunos de los objetivos básicos del DO son:

- a) Obtener o generar información tanto objetiva como subjetiva, válida y pertinente, sobre la realidad de la organización y asegurar la retroalimentación de los datos a los integrantes del sistema.
- b) Lograr que las decisiones que se tomen en la organización se hagan con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
- c) Crear un clima de receptividad que permita reconocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- d) Diagnosticar los problemas y situaciones que sean insatisfactorias.
- e) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovación, pudiéndose organizar de diferentes maneras, dependiendo de la actividad que se lleve a cabo.
- f) Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles.
- g) Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.
- h) Avanzar hacia la total colaboración y competencia regulada entre las unidades administrativas interdependientes.
- i) Hacer compatibles, integrales y armoniosas las necesidades y objetivos de la empresa y de los miembros que la conforman.
- j) Optimizar la efectividad del sistema tanto estable como de los temporales, a través de la creación de organismos de mejora continua.
- k) Estimular la necesidad de establecer objetivos y metas cuantificables, que permitan la adecuada orientación de los programas de actividades y evaluación de los individuos.
- l) Crear las condiciones que permitan hacer surgir el conflicto en las óptimas condiciones para manejarlo adecuadamente.

- m) Despertar en los miembros de la alta gerencia la conciencia de crear valores y concepciones acerca del comportamiento humano en las organizaciones, así como la convicción de la existencia de normas informales que dan la característica principal a la cultura específica de la organización.
- n) Identificar como, cuando, donde y cuanto los valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procedimientos y comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- o) Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- p) Crear las condiciones para que la autoridad tradicional, originada por asignación directa, de lugar a la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- q) Buscar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las variables del medio ambiente externo.
- r) Incrementar los niveles de motivación y satisfacción personales dentro de la organización.
- s) Buscar el desarrollo de la organización, a través de procurar en primer lugar el desarrollo de los individuos.
- t) Aumentar los niveles de responsabilidad tanto de los individuos como de los grupos en los procesos de planeación y ejecución.
- u) Hacer compatibles y optimizar las metas, los recursos, las estructuras, procedimientos y comportamientos de los individuos.
- v) Perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- w) Encontrar soluciones a problemas significativos.

Por su parte Pauchard (2002, citado en Reyes 2003), resume que el DO se plantea como objetivo principal armonizar 3 elementos básicos:

1. Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias.
2. Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve.
3. Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano.

Davis y Newstrom (1999, En Reyes 2003), indican que los objetivos del DO se resumen en la búsqueda de alcanzar:

- Mayor calidad de vida laboral
- Mayor Productividad
- Mayor adaptabilidad y eficacia.

Es indudable que el DO no puede establecer recetas de cocina para la solución de los problemas que atañen a una organización, sin embargo si es posible apoyarse en sus técnicas de intervención para lograr resultados efectivos en los cambios implementados.

Para utilizar el DO como medio de intervención propicio al cambio planeado en una organización, Guizar (2004), menciona algunas razones importantes por las cuales apoyarse en esta metodología:

1. El DO ayuda a los administradores y al personal de staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. El DO provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones más efectivas.
3. Muestra al personal como trabajar más efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos, para buscar soluciones apropiadas.
4. El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

Se puede concluir que el DO es una estrategia de cambio planeado, que busca interferir en todas y cada una de las áreas que componen una organización, buscando el fortalecimiento de aquellos procesos humanos que mejoran el funcionamiento del sistema u organización, para conjugar esfuerzos que den paso al crecimiento mutuo, tanto de la institución como de los empleados; es una estrategia educacional orientada a modificar las creencias, actitudes y valores que impiden la creación de una cultura institucional apropiada a los propósitos de cambio (Reyes, 2003).

2.3 Las Actitudes

Las organizaciones tienen propensión a lograr un equilibrio en su estructura social, un estado de balance relativo entre fuerzas opuestas. Este balance es logrado cuando las personas forman un conjunto estable de relaciones con su ambiente. Aprenden a tratarse y a realizar su trabajo. Cuando se propicia un cambio, se requieren nuevos ajustes conforme la organización busca renovar su equilibrio.

Los cambios en el trabajo se complican, ya que no producen ajustes directos y al mismo tiempo, éstos cambios operan a través de las actitudes de cada empleado, con lo que se genera una respuesta que depende, en gran manera, de los sentimientos que se tengan respecto al cambio (Davis y Newstrom, 2002).

El término actitud proviene etimológicamente de “aptus”, que significa disposición o adaptabilidad, que connota un estado mental o subjetivo de preparación para la acción. Entre algunas de las definiciones de las actitudes propuestas por diversos autores se encuentran las siguientes:

Allport (1935, En Nolasco 2004), define que la actitud es un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer influencia directiva o dinámica sobre las respuestas del individuo, ante todos los objetos y situaciones con las que está relacionado.

Katz y Scotland (1959, En Nolasco 2004) definen la actitud como la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo del mismo.

Triandis (1971, En Nolasco 2004) indica que la actitud es una idea cargada de emoción que predispone un conjunto de acciones ante un conjunto particular de situaciones sociales.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2000), las actitudes son manifestaciones de evaluación, ya sea favorable o desfavorable, acerca de objetos, personas o eventos. Ellas reflejan los sentimientos de los individuos frente a una cosa.

Las actitudes determinan el comportamiento, pues se relacionan con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Actitud significa un estado mental que es organizado por la experiencia y que influye de manera específica en la respuesta de la persona ante objetos, situaciones y otras personas (Chiavenato, 2009a).

Robbins y Coulter (2000), indican que es importante considerar que una actitud está formada por 3 componentes: Para cognición, afecto y comportamiento: cognición, afecto y comportamiento.

- El componente cognitivo de una actitud está construido por las creencias, opiniones, conocimientos o información que posee una persona.
- El componente afectivo se refiere a la parte emocional o de sentimientos de una actitud. Este aspecto puede conducir a resultados conductuales.
- El componente conductual se refiere a la intención de comportarse en determinada forma frente a una persona o un hecho.

Por su parte, Arnau y Montané (2010), asumen que la actitud es una tendencia a actuar de una manera determinada que se expresa en la evaluación a favor o en contra hacia un objeto y que está condicionada por la incidencia de los elementos cognitivos, afectivos y conductuales.

Para Chiavenato (2009a), las actitudes definen la predisposición ante determinados aspectos del mundo, las personas adoptan actitudes respecto a su trabajo, a la organización, a sus colegas su remuneración, entre otros; también sientan las bases emocionales de las relaciones interpersonales y la identificación entre las personas y además actitudes están organizadas y próximas al núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

2.3.1 Formación de Actitudes

Diversos estudios han demostrado que las actitudes sociales se aprenden y se desarrollan mediante las experiencias que van teniendo las personas a lo largo de sus vidas en referencia las diversas situaciones por las que atraviesa.

Aun cuando se acepta que las actitudes forman parte intrínseca de la personalidad del individuo existen teorías que explican cómo se producen y cambian.

Existen diferentes posturas referente a como se aprenden y desarrollan las actitudes, Allport (1935, En Aguilera y Sotres 2003), indica que las actitudes se aprenden mediante:

1. La acumulación e integración de diversas experiencias
2. La diferenciación y discriminación de experiencias parecidas.
3. Las experiencias traumáticas.
4. La adopción de actitudes convencionales por imitación o identificación social.

Hollander (citado en Aguilera y Sotres 2003), refiere que la adopción de actitudes se obtiene básicamente de:

- La cultura. Ya que constituye la herencia social del individuo marcando las pautas de lo socialmente aceptable.
- La familia. En función de que es el primer grupo al que pertenece el individuo, éste es capaz de moldear los procesos perceptuales y cognitivos de sus miembros, de tal modo que piensen en concordancia con sus normas vigentes y tender por lo tanto a adquirir actitudes y sentimientos comunes.
- Los grupos de referencia. La dirección del cambio de actitud de una persona dependerá de las normas de actitud de su grupo de pertenencia y de referencia.
- El concepto de sí mismo. Actúa como agente facilitador de interacción social, es decir, las actitudes que se adquieren hacia uno mismo y hacia los demás dependerá del concepto propio.
- Contacto con el objeto de actitud. La actitud se formará de la relación directa que tenga el individuo con el objeto actitudinal.
- Las instituciones educativas. Estas proporcionan datos y orientaciones que van condicionando las creencias, matizando la afectividad y creando determinadas orientaciones a la acción.

Braza (2000, citado en Duran 2003), considera que la formación de las actitudes se debe a 4 factores principales de influencia:

1. Información. Al tipo de información al que estamos sometidos y el procesamiento que realizamos de ella determina el tipo de actitudes que desarrollamos hacia los objetos del entorno.
2. Grupo de referencia. Los grupos de referencia a los que nos gustaría pertenecer y de los que se forma parte influyen en la medida en que nos sentimos identificados con ellos.
3. Motivación y necesidades. Cuando un objeto satisface nuestras necesidades personales tendemos a desarrollar actitudes favorables hacia él.
4. Características de personalidad. Desarrollamos actitudes que son congruentes con nuestros deseos y necesidades, además algunas de las características de personalidad determinan que seamos mas o menos susceptibles a adquirir y cambiar las propias actitudes.

Chiavenato (2009a), indica que las personas presentan actitudes estructuradas compuestas por varios rasgos afectivos y cognitivos. La interrelación de estos rasgos hace que el cambio en uno de ellos provoque cambios en el otro. Cuando estos componentes de las actitudes son incongruentes o la incongruencia entre ellos rebasa el nivel de tolerancia del individuo, surge la inestabilidad. Esta inestabilidad puede ser corregida mediante la desactivación del mensaje destinado a influir en las actitudes por medio de la fragmentación de las mismas o la aceptación de la incongruencia, de modo que surjan otras actitudes.

Las investigaciones han revelado que las personas tratan de proyectar consistencia en sus diversas actitudes, así como entre sus actitudes y sus actos. Los individuos intentan reconciliar las diferencias relacionadas con sus actitudes y ajustan sus actitudes y su comportamiento para que sean racionales y congruentes. Cuando existen inconsistencias los individuos se esfuerzan por corregirlas, ya sea alterando sus actitudes y comportamiento o elaborando una racionalización que erradique dicha incongruencia (Robbins, 2000).

Para explicar la relación que existe entre las actitudes y el comportamiento y la inconsistencia que existe entre ambas, a finales de los años cincuenta, León Festinger propuso la teoría de la disonancia cognitiva. La disonancia cognitiva se refiere a cualquier inconsistencia que un individuo puede percibir entre dos o más de sus actitudes personales, o entre su comportamiento y sus propias actitudes. Los individuos suelen tratar de reducir la disonancia para de este modo reducir la incomodidad que ésta les genera. Las personas tratan de reducir al mínimo su disonancia para alcanzar un estado de estabilidad. Festinger propuso que el deseo de reducir la disonancia está determinado por los siguientes factores: la importancia de los factores que la crean, el grado de influencia que el individuo considera tener sobre esos factores y las recompensas que pueden estar involucradas en tal disonancia. Estos factores moderadores sugieren que el simple hecho de que los individuos experimenten disonancia no los induce a buscar reducirla, si las cuestiones que influyen en esta disonancia tienen una importancia mínima para el individuo, si él las considera ajenas o impuestas desde el exterior o si las recompensas son considerables para compensar la disonancia, entonces el individuo no estará bajo gran tensión para reducirla (Robbins y Coulter, 2000).

2.3.2 Actitud al Cambio

En el ámbito laboral, un cambio, es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y que afecta en la manera en que deben actuar los empleados.

Estos cambios pueden ser no planeados, drásticos, graduales, positivos o negativos, fuertes, débiles, rápidos o lentos y estimulados interna o externamente.

No importando su ritmo, origen o intensidad, los cambios pueden tener efectos profundos en quienes lo sufren.

La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa. El recurso humano debe desarrollar esa capacidad y de la manera como éste enfrente el cambio

depende el éxito de un proceso de modernización (Belda 2006, citado en García, Rojas y Díaz 2011).

Furnham (2001, citado en García, Rojas y Díaz 2011), afirma que las reacciones más frecuentes al cambio son: deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. De este modo la resistencia puede adoptar varias formas: lógica si se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional; psicológica si se basa en sentimientos, emociones y actitudes; o sociológica si se relaciona con amenaza a los intereses, normas y valores de un grupo.

El sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él. Estos sentimientos no son resultado del azar sino de causas. Una de ellas es el historial o antecedentes, los procesos biológicos, los antecedentes y las experiencias sociales extra laborales del individuo. Otra causa es el ambiente laboral mismo, esto refleja que los trabajadores son miembros de un grupo y que sus códigos, hábitos y normas influyen en sus actitudes (Davis y Newstrom, 2002).

El cambio organizacional provoca emociones fuertes, desde un sentimiento de liberación, hasta depresión y humillación.

Según Secrod y Beckman (1969, citado en García, Rojas y Díaz 2011) consideran que las actitudes son guiadas por los sentimientos, pensamientos y predisposiciones de cada individuo, las cuales se ven relegadas en su manera de actuar ante las diferentes situaciones del ambiente. Este concepto lo complementan Elizur y Guttman (1976, citado por García, Rojas y Díaz 2011) indicando que las actitudes hacia el cambio consisten en la cognición de una persona, reacciones afectivas y una tendencia comportamental hacia el cambio.

Las personas modifican su comportamiento a partir de la influencia de los que le rodean, así como de la apreciación de las circunstancias en las que se encuentran. En ocasiones una persona se permite ser influenciada en razón de que el cambio propuesto le permite satisfacción de ciertas necesidades, pero

en otras manifestará actitudes y comportamientos de resistencia (Nolasco, 2004).

Davis y Newstrom (2002), indican que las personas interpretan los cambios de manera individual y tienen su propia respuesta a ellos. Sin embargo, también es probable que muestren vinculación con el grupo al que pertenecen, acompañando a los demás integrantes en algún tipo de respuesta uniforme al cambio.

Para Elias (2009, citado en García, Rojas y Díaz 2011), la actitud hacia el cambio organizacional desde el punto de vista de un empleado generalmente será de forma positiva o negativa, según el juicio evaluativo de un cambio implementado por iniciativa de la organización a la que pertenece. Por lo anterior se enfatiza que las actitudes hacia el cambio son un componente clave de si los esfuerzos de cambio de una organización son exitosos o no.

Es probable que todos los cambios tengan sus costos y beneficios. El conocimiento de las diferencias individuales ayuda a predecir que las personas reaccionan al cambio de maneras distintas y que varían mucho de una a otra. Algunas solo perciben los beneficios para ellas y otras solo los costos y algunas otras parecerán haber aceptado el cambio, para después permitir que emerjan sus verdaderos sentimientos al respecto (Davis y Newstrom, 2002).

Se concluye que cuando los empleados poseen una fuerte y positiva actitud hacia el cambio, es probable que se comporten de manera persistente, de tal forma que así apoyen y faciliten la iniciativa de cambio que se está aplicando. Pero si por el contrario los empleados poseen una fuerte actitud negativa hacia el cambio son más propensos a presentar resistencia, a evidenciar conductas de desprecio, frustración y hasta de sabotear la iniciativa de cambio (García, Rojas y Díaz, 2011).

De manera real los cambios no producen beneficios totales para todas las partes afectadas, por ello es tarea de cada ejecutivo de la organización considerar cada cambio de importancia, tratar de ayudar a que todos los

empleados lo entiendan y buscar que cada persona obtenga alguna ganancia de él para obtener un mejor resultado frente al mismo.

2.3.3 Medición de Actitudes

Muchas organizaciones realizan regularmente escalas de medición mediante encuestas para averiguar cuáles son las actitudes de sus empleados.

En el caso típico las encuestas de medición de actitudes le plantean al empleado una serie de enunciados o preguntas. Estas herramientas se han desarrollado para obtener la información que las gerencias necesitan (Robbins y Coulter, 2000).

Hernández y Fernández (1991, citado en Aguilera y Sotres 2003), definen el concepto de medición como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, este proceso se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto del investigador.

Las actitudes tienen diversas propiedades como la dirección o intensidad, características que tienen que ver con la medición. Entre los métodos más conocidos para medir actitudes encontramos las mediciones fisiológicas como temperatura, dilatación de pupilas, respuesta galvánica de la piel, entre otras; registros observacionales y las escalas o cuestionarios de actitud (Aguilera y Sotres, 2003).

Construir una escala implica una serie de procedimientos mediante los cuales, de acuerdo a distintas reglas, se seleccionan ítems y se adjudican números a un conjunto de ítems (juicios o sentencias), número que expresará la intensidad que un sujeto o grupo de sujetos manifiestan en la variable (Padua, 1979).

Se mencionó en párrafos anteriores algunas de las propiedades de las actitudes como son la dirección o la intensidad, la primera puede ser positiva o negativa, la segunda definida como alta o baja; así mismo encontramos algunas otras características importantes como son: estabilidad, fortaleza, importancia, visibilidad o relevancia externa, relevancia interna, involucramiento

del ego, integración y aislamiento, especificidad o precisión, verificabilidad. Podemos observar que muchas de estas propiedades están correlacionadas. Las pruebas de actitud más utilizadas solo admiten la medición de algunas de las propiedades mencionadas; principalmente dirección e intensidad. (Padua, 1979).

Aguilera y Sotres (2003), mencionan entre las escalas o métodos de actitud más utilizados las siguientes: Escala de intervalos aparentemente iguales de Thurstone, el método de escalamiento tipo Lickert, el Diferencial Semántico y la escala de Guttman.

Para los fines del presente trabajo abordaremos con profundidad la escala tipo Likert.

La escala tipo Lickert

Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal, consiste en una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto.. El estímulo (ítem) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con el ítem en particular (Padua, 1979).

De acuerdo a Hernández, Fernández y Bautista (1998, citado en Aguilera y Sotres 2003), este método fue desarrollado por Rensis Lickert en 1932 y consiste en un conjunto de ítems relativos a un objeto actitudinal, presentados en forma de afirmaciones o juicios (por regla general entre 20 y 30), ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

La escala tipo Lickert comienza con una serie de afirmaciones, cada una de las cuales expresa una actitud favorable o positivas y desfavorable o negativa. Se sugiere que la mitad de las afirmaciones sean favorables y la mitad desfavorables al objeto actitudinal (Aguilera y Sotres, 2003).

De acuerdo a Padua (1979), la construcción de una escala de este tipo implica los siguientes pasos:

1. Es necesario construir una serie de ítems relevantes a la actitud que se quiere medir.
2. Los ítems deben ser administrados a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces.
3. Se asignan puntajes a los ítems según la dirección positiva o negativa del ítem.
4. Se asignan los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem, la suma es algebraica.
5. Se efectúa un análisis de ítems.
6. Se construye con base en los ítems seleccionados la escala final.

Aguilera y Sotres (2003), indican que las escalas Lickert requieren una respuesta graduada en cada afirmación, que generalmente se expresa en términos de las siguientes categorías:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

El valor de cada categoría de respuesta puede ser inverso, por ejemplo si consideramos la puntuación más alta en la respuesta desfavorable. Por ello es muy importante conocer la codificación de las opciones de respuesta.

La manera de calificar esta escala es obteniendo la sumatoria de la puntuación respecto a cada afirmación, para obtener así la puntuación total.

Padua (1979), resume las principales ventajas de la escala Lickert en comparación con otras escalas medición de actitudes, por ejemplo la escala de Thurstone.

- a) Permite la utilización de ítems que no se encuentran relacionados en forma manifiesta con la actitud que se desea estudiar (se pueden utilizar ítems con contenido latente).

- b) Es más rápida y fácil de construir
- c) A mismo número de ítems es más confiable.
- d) La cantidad de alternativas de respuesta permite una información más precisa de un sujeto en un ítem en particular.

Toda escala de medición debe contemplar en su construcción los aspectos básicos de validez y confiabilidad.

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. El índice de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1 donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa un máximo de confiabilidad.

La validez por su parte, se refiere al grado en que un instrumento mide lo que desea medir. Existen 3 tipos de validez: contenido, relacionada con un criterio y de construcción (Aguilera y Sotres, 2003).

Se concluye que una escala de medición de actitudes es apta para lograr identificar como se sienten los empleados en determinadas áreas de su trabajo o en ciertos procesos por los que transita la organización. En ese sentido, una escala dirigida a medir las actitudes de los empleados frente a un cambio en la organización por ejemplo, puede arrojar la postura y sentimientos de las personas afectadas por dicho cambio, así como su percepción del mismo. Dando así la posibilidad de identificar las reacciones que surgen en los individuos a raíz de este cambio y la manera en que responden ante tal situación. Sin embargo lo más importante radica en que a raíz de los resultados que arroje la medición, se tendrán datos relevantes y confiables con los cuales los gerentes y mandos directivos de una organización podrán sensibilizarse de su importancia, apoyándose en ellos para implementar las acciones necesarias que la situación particular requiera y con ello lograr mejores resultados en la implementación del cambio en cuestión.

CAPITULO 3

PROPUESTA DE INTERVENCION PARA FAVORECER EL APOYO DE LOS NIVELES GERENCIALES RESPECTO AL IMPACTO EN LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO ANTE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 Justificación

En el contexto de las transformaciones de las últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y a la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores, entre otros, que condicionan el nuevo escenario de cualquier organización y las demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema organizacional (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Hoy en día las organizaciones en México y en todo el mundo están sufriendo cambios importantes originados por diversos aspectos, mismos que obedecen a factores tanto internos como externos a la organización.

Como respuesta a la necesidad inminente de transformación, las empresas evolucionan y cambian su manera de trabajar, su estructura, sus tecnologías e incluso llegan a sustituir el recurso humano que labora en ellas.

Para los empleados y colaboradores de una organización, todo proceso de cambio, desde el punto de vista de modelo de transformación, generan expectativa y cuestionamientos en torno a la incertidumbre de no saber hasta que punto este cambio que se aproxima afectará su labor dentro de la organización y si traerá beneficio o será causante de perjuicios tanto en su trabajo como de manera personal. Como consecuencia de lo anterior se generan diversas respuestas, sentimientos encontrados, incertidumbres, dudas, temores, molestias, desacuerdos, todo tipo reacciones tanto positivas como negativas, las cuales a su vez desembocan en actitudes que no siempre serán las más aptas para dar paso y facilitar la implantación del cambio instaurado en la organización y la adaptabilidad al mismo.

Independientemente del cambio que surja, la acción gerencial asume un carácter vital, de máxima responsabilidad, para iniciar, apoyar y mantener hasta su conclusión, cualquier programa de mejoramiento y desarrollo en su organización (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Es fundamental no subestimar la respuesta del factor humano ante situaciones que implican cambios trascendentales dentro de una organización, ya que cada individuo que forma parte de ésta puede influir en los demás miembros de manera positiva o negativa.

Sin embargo, el cambio en sí dependerá de la decisión de los dirigentes de la organización, fundamentada en su forma de pensar, sobre la cual tendrá gran influencia el reconocimiento que puedan hacer dichos dirigentes de la importancia que estos factores tienen sobre la supervivencia y permanencia de las unidades empresariales (Hernández, 2003).

Con la presente propuesta se busca que a través de la técnica de intervención en DO de Retroalimentación de Datos, mediante el uso de una encuesta de medición de actitudes; los gerentes y niveles directivos de las empresas se sensibilicen y tengan conciencia del impacto que estos cambios han generado en los individuos que forman parte de la organización. Identificando las reacciones y por tanto las posturas actitudinales ya sea positivas o negativas en las que se encuentran los empleados como respuesta a dicho cambio,

El motivo principal de la propuesta es que los gerentes y miembros del cuerpo directivo de la organización, tomen las medidas y acciones necesarias para en primera instancia identificar y posteriormente proveer un plan de apoyo a los empleados que tenga como finalidad aminorar los sentimientos y reacciones negativas que se hayan producido a raíz del cambio en cuestión evitando con ello que puedan influir y afectar en la operación, en el rendimiento de los trabajadores o en la implementación del cambio en sí.

3.2 Objetivos

Objetivo General

Que los participantes identifiquen el impacto en las actitudes de los empleados como respuesta a un Cambio Organizacional, utilizando la Técnica de Retroalimentación de datos de DO.

Objetivo Específico

1. Que los participantes obtengan información clara y precisa de la actitud de los empleados hacia el cambio organizacional, a través de una encuesta de medición de actitudes.
2. Que los participantes elaboraren una propuesta de Plan de Acción a la problemática identificada, a través de la información obtenida en el reporte de la encuesta de actitudes.

3.3 Participantes

Empleados en puestos Gerenciales Sénior de una empresa de iniciativa privada.

3.4 Materiales

- Encuesta de actitudes (Anexo 1). Herramienta que se elaboró como propuesta de instrumento para la obtención de los datos con los que se trabajará en las sesiones.
- Proyector
- Laptop
- Presentación Power Point

3.5 Escenario

- Aula de juntas con montaje de mesa redonda y sillas por grupos de 10 personas.

3.6 Procedimiento

Mediante el rango de selección arriba señalado se designarán los participantes, a través de la técnica de Retroalimentación de Datos se trabajará a lo largo de 5 sesiones los datos arrojados por la encuesta de actitudes (Anexo I) aplicada

a una muestra de empleados de la organización. Los resultados de dicha encuesta serán trabajados y discutidos por los participantes durante las sesiones siendo regulados con la guía de un agente de cambio. Dicho agente será designado por parte de la Dirección General de la organización. La propuesta es que se designe un agente de cambio externo, para lograr mayor objetividad y por tanto mejores resultados en las sesiones de trabajo, debe ser un especialista en las Ciencias del Comportamiento y Relaciones Humanas, un Psicólogo con experiencia en el tema de DO y Cambio Planeado. Estas sesiones de trabajo tendrán como objetivo revisar los datos obtenidos para elaborar una propuesta definida para un plan de acción.

Desarrollo:

1. Se aplicará la encuesta (Anexo I) a empleados de la empresa de forma aleatoria y anónima, pertenecientes a distintas gerencias de la compañía que ocupen mandos medios y bajos.
2. Una vez obtenidos los resultados, un agente de cambio asignado por la directiva de la empresa, organizará y analizará dichos datos mediante la escala de calificación e interpretación establecida para el instrumento.
3. El agente de cambio preparará un reporte de resultados dividido en cuatro secciones, lo concerniente a cada uno de los cuadrantes que evalúa la encuesta de actitudes:
 - a) Actitud al cambio en general
Afirmaciones de la 1 a la 8.
 - b) Actitud al cambio organizacional
Afirmaciones de la 9 a la 16.
 - c) Actitud al cambio personal en el trabajo
Afirmaciones de la 17 a la 24.
 - d) Resistencia al cambio
Afirmaciones de la 25 a la 29.
4. Para las sesiones de trabajo el agente de cambio trabajará con el grupo dividido en cuatro sub grupos, a cada uno de los cuales le designará una parte del reporte de resultados, el concerniente a uno de los cuadrantes de medición de la encuesta (Ver Anexo I).

5. En las sesiones uno a cuatro se trabajará la Técnica de Retroalimentación de Datos con la información de cada uno de los cuadrantes de medición de la encuesta con cada equipo, con la finalidad de obtener dos propuestas de planes de acción por equipo cada sesión, mismos que aportarán la información con la que se trabajará la última sesión (Ver anexo II, III, IV).
6. Para la sesión cinco, se trabajará con la información obtenida en las sesiones anteriores y el agente de cambio dirigirá al grupo para la elección de los dos planes de acción a implementar, así como la asignación del líder de proyecto y dos secretarios que llevarán el seguimiento, medición y valoración del programa de apoyo (Ver anexo V).
7. Una vez concluidas las cinco sesiones de trabajo, se dará un periodo de un mes para llevar a cabo la primera fase del proyecto, una vez pasado este periodo se procederá a aplicar nuevamente la encuesta a una muestra de trabajadores. Con lo que se espera identificar, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta nueva medición, si el plan de apoyo tuvo o no impacto en las actitudes de los empleados.

Conclusión

Uno de los factores más importantes que componen una organización sin duda es su capital humano, el cuerpo trabajador es su columna vertebral, dan vida a todo lo que sucede dentro de ésta y de su labor depende el correcto y óptimo desempeño de la empresa en su medio. Cuando una organización está atravesando por un proceso de transformación y cambio de cualquier índole, los trabajadores podrían llegar a ser la principal fuente de objeción y resistencia para que dicho cambio sea instaurado como nueva forma de trabajo. Como reacción de todo ser humano es normal el rechazo inicial ante cualquier aspecto que no se pueda controlar, que cause incertidumbre y que puede llegar a tener repercusiones en la estabilidad y bienestar de los involucrados, por ello es de vital importancia que aquellos que llevan el mando y control del personal estén preparados, informados e involucrados con las reacciones y actitudes en dicho proceso, así como propiciar la manera correcta de transmitir confianza y seguridad a sus trabajadores. Para una implementación exitosa y obtener los resultados deseados, es necesaria y saludable la intervención profesional que aborde de forma óptima la situación, haciendo uso de los instrumentos adecuados para lograr el manejo y aceptación del cambio en cuestión. La investigación de las ciencias del comportamiento permite obtener las mejores herramientas de apoyo en un proceso de ésta índole.

La presente investigación surge de la relevancia de abordar el impacto de los procesos de cambio dentro de una organización de manera profesional, con la aportación del Psicólogo como especialista del tema, quien jugará el papel de agente de cambio y que tiene fundamental importancia para que dicho proceso pueda establecerse de manera óptima dentro de la organización, obteniendo y manejando la información necesaria, que al final ayudará a impactar positivamente en los resultados y finalmente en el establecimiento del cambio en cuestión dentro de la organización y sus miembros. La técnica utilizada en el presente documento aporta una metodología que permitirá a los responsables de la organización, tener una visión objetiva y amplia de la problemática que se presenta al surgimiento de un cambio, obteniendo la suficiente información sobre las respuestas y actitudes de sus subordinados respecto al proceso e identificando los principales motivos de rechazo y resistencias, todo lo anterior

con el objetivo de poner en marcha un plan de apoyo con acciones concretas que permitirán permear el cambio dentro de los empleados de la organización de una manera positiva.

La principal función de esta propuesta de intervención es lograr el apoyo del cuerpo gerencial y responsables de la organización respecto al impacto que tiene dicho proceso en sus trabajadores.

Alcances

La presente propuesta de intervención indagará la percepción de las actitudes en puestos de mandos medios y bajos en una empresa de iniciativa privada.

Una vez concluidas las sesiones de trabajo se contará con un proyecto de apoyo claro y definido que propiciará una aceptación al proceso de cambio dentro de la organización.

Puede ser aplicada a cualquier organización que atraviese por un proceso de cambio organizacional, cualquiera que sea su origen y enfoque.

Limitaciones

Recursos económicos suficientes para el desarrollo del proyecto, incluidos los gastos por honorarios del agente de cambio externo así como la implementación del plan de apoyo trabajado en las sesiones.

La recolección de datos requiere del apoyo de personal de la organización para el levantamiento de información.

La propuesta de encuesta de actitudes para el levantamiento de datos es un instrumento empírico que debe ser sometido a procesos de confiabilidad y validez antes de ser aplicado.

Referencias

Aguilera, C. y Sotres, R. (2003). Propuesta de un programa de desarrollo para modificar actitudes. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.

Anau, L. y Montané, J. (2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría del cambio de actitudes [Versión electrónica], *Electrónica Journal of Research in Educational Psychology*, 8, (22), 1283-1302.

Arias, F. (2001). Administración de recursos humanos (Para el alto desempeño). México: Trillas.

American Psychological Association. (2010). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2a. ed.) México: El Manual Moderno.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009a). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009b). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: International Thomson Editores.

Daft, R. y Marcic, D. (2006). Introducción a la administración. México: International Thomson Editores.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Duran, J. (2003). Mejorar la actitud hacia los incentivos en un escenario laboral. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.

Fernández, M. y Sánchez J. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

García, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7, (1), 125-142.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno.

González A. (2007). Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI. México: Editorial PAC.

Guizar R. (2004). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores.

Hernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional, *Omnia*, 9 (1).

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: International Thomson Editores.

Mercado, S. (1995). *Administración Aplicada. Tomo I*. México D.F.: Noriega Limusa.

Nolasco, M. (2004). *Programa de capacitación para lograr el cambio de actitud de servidores públicos*. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.

Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: El Colegio de México. Fondo de Cultura Económica.

Pérez, I., Maldonado M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Posgrado*, 21 (2), 231-248.

Reyes, E. (2003). *Diagnóstico para el desarrollo organizacional en el centro de desarrollo infantil de la lotería nacional*. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Education.

Robbins, S y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.

Anexos

- I. Encuesta de Actitudes
- II. Carta Descriptiva general
- III. Carta Descriptiva Sesión 1
- IV. Carta Descriptiva Sesiones 2, 3 y 4
- V. Carta Descriptiva Sesión 5

ANEXO I

Objetivo. A través de la aplicación y medición de resultados de esta escala, se obtendrá la información clara y precisa para identificar las actitudes de los empleados de una institución privada, en referencia a un cambio organizacional.

La encuesta consta de 29 afirmaciones, en las que el participante deberá escoger la respuesta que más se acomode a su percepción, considerando la siguiente escala:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

Las afirmaciones están diseñadas para evaluar los siguientes cuadrantes:

- Actitud al cambio en general
Afirmaciones de la 1 a la 8.
- Actitud al cambio organizacional
Afirmaciones de la 9 a la 16.
- Actitud al cambio personal en el trabajo
Afirmaciones de la 17 a la 24.
- Resistencia al cambio
Afirmaciones de la 25 a la 29.

En los 3 primeros aspectos las afirmaciones están formuladas equitativa y aleatoriamente con carácter positivo y negativo, para evitar sesgos en las respuestas. Para el último aspecto (Resistencia al cambio) las afirmaciones no cuentan con carácter positivo o negativo, sino que buscan únicamente identificar los principales factores de resistencia al cambio en los empleados de la institución.

ANEXO I

NOMBRE: _____

PUESTO _____

ÁREA O DEPARTAMENTO: _____ ANTIGÜEDAD:

INSTRUCCIONES. Lee las siguientes afirmaciones y marca con una "x" la puntuación que más se adecue a tu percepción. Considerando la siguiente escala de respuesta:

- (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
(2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo

		5	4	3	2	1
1.	Considero que todo cambio es positivo.					
2.	Los cambios no son amenazas, sino nuevas oportunidades que te da la vida.					
3.	En lo particular considero que los cambios representan un reto para seguir creciendo y aprender cosas nuevas.					
4.	Renovarse o morir...					
5.	En general no me gustan los cambios.					
6.	Los cambios a mi parecer son circunstancias adversas que por lo general traen consigo consecuencias inesperadas y por tanto desagradables.					

7.	Un cambio representa incertidumbre, aunque las consecuencias de éste puedan ser positivas, incluso mejorar mi estilo de vida, prefiero no arriesgar mi estabilidad.					
8.	Más vale malo por conocido que bueno por conocer...					
9.	Considero que para que una empresa permanezca a la vanguardia y pueda estar por arriba de sus competidores debe renovarse constantemente.					
10.	Mi percepción es que al ocurrir una fusión o compra de empresas por otras, por lo regular los resultados son positivos para los empleados de ambas instituciones.					
11.	Los cambios organizacionales son inevitables, todas las empresas pasan por un proceso similar en cualquier momento de existencia.					
12.	Mi punto de vista es que los cambios organizacionales son aspectos positivos, veo en ellos la oportunidad de crecimiento y posibilidad de mejoras en la operación.					
13.	A mi percepción cuando una empresa sufre un cambio organizacional significativo, afecta notablemente a los empleados que laboran en ella.					
14.	No existen beneficios reales al darse una fusión o compra de empresa, la compradora siempre implementará sus políticas y se encargará de eliminar a la mayor cantidad de empleados de la adquirida.					
15.	El que se diga a los empleados de una empresa que el cambio ocurrido será positivo y traerá beneficios en el trabajo es solo para evitar una revuelca.					

16.	Considero que cuando una empresa decide realizar modificaciones en su estructura, tecnología, productos o servicios, indudablemente y de forma directa o indirecta afectará a una parte de su población laboral.					
17.	Creo que para que un cambio en la empresa pueda tener resultados positivos, es indispensable que los empleados que laboran en ella, muestren disponibilidad y faciliten la implementación del mismo					
18.	Considero que como empleado, tengo la responsabilidad de facilitar todos los medios para que el cambio implementado en mi área de trabajo sea de beneficio para todos.					
19.	Los directivos o dueños de una empresa tienen el derecho de tomar las decisiones o determinaciones que mas les convengan referente a realizar cambios o modificaciones en su empresa, siempre que los empleados que laboran en ella sean notificados e informados de todas las implicaciones que este cambio conlleva.					
20.	En lo personal, considero que si laboro en una institución que sufre un cambio importante, lo mejor que puedo hacer es adaptarme a las nuevas circunstancias con una actitud positiva, con lo cual, seguramente obtendré mayor beneficio que si me resisto a hacerlo.					
21.	Soy una persona que gusta de la estabilidad en mi trabajo, prefiero no hacer modificaciones ni cambios, no me gusta experimentar por realizar las cosas de otro modo, aun sabiendo que podría obtener mejores resultados.					
22.	No estoy de acuerdo en que las empresas o sus directivos hagan cambios que nos afecten a todos sin consultar antes a los empleados si estamos de acuerdo y por tanto no acepto ni facilito tales condiciones.					
23.	Considero que un cambio laboral siempre trae consigo consecuencias negativas, por tanto evito encontrarme en situaciones adversas a mi estabilidad laboral.					

24.	Cuando es necesario realizar modificaciones en mi trabajo que yo no considero adecuadas, lo hago solo si existe una sanción de por medio si no lo realizo o si está en riesgo mi trabajo.					
25.	Considero que la principal causa de resistencia al cambio dentro de una empresa es la falta de información al respecto					
26.	Es normal que el personal de una empresa se resista a las transformaciones, cuando estas representan una amenaza a su trabajo y/o a su estabilidad laboral.					
27.	Creo que la causa más frecuente de la resistencia al cambio en una organización es porque se teme perder los privilegios con los que se cuenta actualmente.					
28.	La mejor forma de lograr que los empleados de una empresa tengan una actitud positiva al cambio es mantener una comunicación clara y abierta en referencia al proceso y que los derechos de los empleados no sean amenazados.					
29.	La manera más efectiva de lograr que un cambio en la organización obtenga los resultados esperados y sea exitoso es involucrando a todos los miembros de la organización y dándoles la importancia que tienen.					

ANEXO II

Programa	Propuesta de Intervención para favorecer el apoyo de los niveles gerenciales respecto al impacto en las actitudes del empleado ante un cambio organizacional.
Objetivo	Que los participantes identifiquen el impacto en las actitudes de los empleados como respuesta a un Cambio Organizacional, utilizando la Técnica de Retroalimentación de datos de DO.
Duración	5 sesiones

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Alcance
1	Bienvenida, metodología de trabajo, clasificación de equipos, manejo de datos y generación de propuestas a través de lluvia de ideas.	Se llevará a cabo la bienvenida al grupo por parte del instructor / agente de cambio, se llevará a cabo la explicación breve de la metodología de trabajo, se crearán los equipos de trabajo, se procederá a trabajar con la parte del reporte de información correspondiente por equipo obtenido de la encuesta de actitudes (Anexo 1)	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio con hojas por equipo. Plumones.	2.5hrs	Al término de la sesión los participantes conocerán el método con el que trabajará las 4 sesiones restantes. Se obtendrán 2 propuestas de plan de acción a través de lluvias de ideas de cada uno de los equipos de trabajo para utilizarlo la última sesión.
2	Manejo de datos y generación de propuestas a través de lluvia de ideas.	Se procederá a trabajar con la parte del reporte de información correspondiente por equipo obtenido de la encuesta de actitudes (Anexo 1)	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio con hojas por equipo. Plumones.	2hrs	Se obtendrán 2 propuestas de plan de acción a través de lluvias de ideas de cada uno de los equipos de trabajo para utilizarlo la última sesión.
3	Manejo de datos y generación de propuestas a través de lluvia de ideas.	Se procederá a trabajar con la parte del reporte de información correspondiente por equipo obtenido de la encuesta de actitudes (Anexo 1)	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio	2hrs	Se obtendrán 2 propuestas de plan de acción a través de lluvias de ideas de cada uno de los equipos de trabajo para utilizarlo la última sesión.

			Plumones.		
4	Manejo de datos y generación de propuestas a través de lluvia de ideas.	Se procederá a trabajar con la parte del reporte de información correspondiente por equipo obtenido de la encuesta de actitudes (Anexo 1)	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio por equipo. Plumones.	2hrs	Se obtendrán 2 propuestas de plan de acción a través de lluvias de ideas de cada uno de los equipos de trabajo para utilizarlo la última sesión.
5	Concentrado de propuestas por equipo y asignación de 2 planes de acción.	Cada equipo expondrá las 2 propuestas de plan de acción de cada uno de los cuadrantes que trabajaron y las expondrá al resto del grupo, se llevará a cabo una discusión de comentarios, identificando similitudes, coincidencias, alcances y limitaciones en las propuestas, para finalmente llegar a las conclusiones y elección de las 2 propuestas finales de planes de acción con las que se trabajará el plan de apoyo para los empleados. Se designará un líder de proyecto quien será responsable de la aplicación e implementación inmediata de dichos planes en la organización así como 2 secretarios responsables de dar seguimiento periódico a los resultados de dicha implementación acordados.	Lap Top. Hojas de Rotafolio con las 2 propuestas de cada cuadrante por equipo. Plumones. Carta responsiva para líder y secretarios de proyecto.	3hrs	Se obtendrán los 2 planes de acción para el programa de apoyo que se implementará de manera inmediata por el líder y secretarios, dando seguimiento y medición al alcance del mismo.

Nota: Cada una de las sesiones se describen a continuación.

ANEXO III

Sesión 1	
Objetivo Específico 1	Que los participantes obtengan información clara y precisa de la actitud de los empleados hacia el cambio organizacional, a través de una encuesta de medición de actitudes.
Objetivo Específico 2	Que los participantes elaboraren propuestas de planes de acción a la problemática identificada, a través de la información obtenida en el reporte de la encuesta de actitudes.
Duración	2.5hrs

Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Alcance
Bienvenida y explicación de metodología de trabajo.	Se llevará a cabo la bienvenida al grupo y explicación de la metodología de trabajo de la técnica de Retroalimentación de Datos.	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes.	25min	Los participantes conocerán al agente de cambio con el que trabajarán las sesiones así como la metodología y objetivo del trabajo a realizar durante las 5 sesiones de trabajo.
Clasificación de equipos.	El agente de cambio dividirá al grupo aleatoriamente en 4 subgrupos que trabajarán continuamente durante el resto de las sesiones, cada subgrupo elegirá un líder equipo quien se encargará de llevar las anotaciones y a quien el agente entregará la parte correspondiente del reporte de información de la encuesta de actitudes a trabajar en la sesión.	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio con hojas por equipo. Plumones.	15min	Se integrarán los equipos de trabajo para todas las sesiones y cada equipo obtendrá la primera parte de información a trabajar en la primera sesión.
Manejo de datos y generación de propuestas a través de lluvia de ideas.	Se procederá a trabajar con la parte del reporte de información correspondiente por equipo para la obtención de las propuestas de plan de acción a través de la generación de lluvia de ideas que cada equipo plasmará en las hojas de rotafolio.	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio con hojas por equipo. Plumones.	1hr 40min	Se obtendrán 2 propuestas de plan de acción a través de lluvias de ideas de cada uno de los equipos de trabajo para utilizarlo la última sesión.

Recolección de hojas de rotafolio	El agente de cambio reunirá el material con las 2 propuestas de cada equipo.		10min	El agente de cambio reunirá todo el trabajo realizado que se utilizará en la última sesión.
-----------------------------------	--	--	-------	---

ANEXO IV

Sesión 2,3,4	
Objetivo Específico 1	Que los participantes obtengan información clara y precisa de la actitud de los empleados hacia el cambio organizacional, a través de una encuesta de medición de actitudes.
Objetivo Específico 2	Que los participantes elaboraren propuestas de planes de acción a la problemática identificada, a través de la información obtenida en el reporte de la encuesta de actitudes.
Duración	2 hrs

Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Alcance
Resumen de sesión anterior y recapitulación de método de trabajo.	El agente de cambio realizará un pequeño resumen para recapitular lo trabajado en la sesión anterior y pedirá a los participantes se reagrupen en sus equipos de trabajo.	Lap Top.	10 min	Los participantes retomarán mediante el resumen lo trabajado en la sesión anterior y se reunirán nuevamente en sus equipos para comenzar el trabajo de la sesión.
Manejo de datos y generación de propuestas a través de lluvia de ideas.	Se procederá a trabajar con la parte del reporte de información correspondiente por equipo para la obtención de las propuestas de plan de acción a través de la generación de lluvia de ideas que cada equipo plasmará en las hojas de rotafolio.	Lap Top. Reporte de información de encuesta de actitudes. Rotafolio con hojas por equipo. Plumones.	1hr 40min	Se obtendrán 2 propuestas de plan de acción a través de lluvias de ideas de cada uno de los equipos de trabajo para utilizarlo la última sesión.
Recolección de hojas de rotafolio	El agente de cambio reunirá el material con las 2 propuestas generadas por cada equipo.	Hojas de rotafolio por equipo.	10min	El agente de cambio reunirá todo el trabajo realizado que se utilizará en la última sesión.

Nota: Se llevará a cabo el mismo procedimiento durante las sesiones 2,3 y 4.

ANEXO V

Sesión 5	
Objetivo Específico	Que los participantes definan las 2 propuestas de Plan de Acción que se utilizarán en el programa de apoyo a la problemática identificada, a través de la información obtenida en el reporte de la encuesta de actitudes.
Duración	3hrs

Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Alcance
Resumen de sesiones anteriores y recapitulación de método de trabajo.	El agente de cambio realizará un resumen para recapitular lo trabajado en las sesiones anteriores, mostrará y leerá a todos los participantes las propuestas de plan de acción obtenidas por cada equipo en cada una de las sesiones anteriores respecto a cada cuadrante de información trabajado.	Lap Top. Resumen de propuestas de plan de acción elaboradas por todos los equipos de trabajo a lo largo de las sesiones.	30min	Los participantes retomarán mediante el resumen lo trabajado en las sesiones anteriores y escucharán todas las propuestas elaboradas por todos los equipos en cada una de las sesiones de trabajo.
Foro de discusión de la información, identificación de similitudes y diferencias, alcances y limitaciones en las propuestas.	El agente de cambio dirigirá un foro de discusión para que todos los participantes opinen respecto a las propuestas obtenidas por cada equipo para cada cuadrante, con la finalidad de encontrar similitudes y diferencias identificar puntos clave y sobresalientes de la problemática a resolver.	Lap Top. Resumen de propuestas de plan de acción elaboradas por todos los equipos de trabajo a lo largo de las sesiones.	40min	Los participantes podrán identificar las similitudes en las propuestas de todos los equipos y con ello focalizar los principales puntos para llegar a la conclusión respecto a las 2 propuestas finales de plan de acción con las que se trabajará el programa de apoyo para el personal de la empresa.
Conclusiones	El agente de cambio dirigirá al grupo para que se llegue a conclusiones y los participantes elegirán las 2 propuestas de planes de acción con las que trabajarán el programa de apoyo para el personal de la empresa.	Lap Top. Resumen de propuestas de plan de acción elaboradas por todos los equipos de trabajo a lo largo	40min	Los participantes habrán obtenido los dos planes de acción con los que llevarán a cabo el programa de apoyo al personal de la empresa.

		de las sesiones.		
Designación del líder de proyecto y secretarios	El agente de cambio dirigirá a los participantes para la propuesta y elección del líder del proyecto y 2 secretarios del mismo.	Lap Top.	20min	Los participantes habrán elegido quien será el responsable de la implementación del programa de apoyo así como la designación de los 2 secretarios que se encargaran de dar seguimiento y medición al alcance del mismo.
Firma de acuerdos y carta responsiva	El agente de cambio elaborará e imprimirá la carta responsiva donde se indique el líder y secretarios del proyecto, que serán los responsables de implementar y dar seguimiento y medición al programa. El resto del grupo firmará de acuerdo con dicha designación.	Lap Top. Carta responsiva	20min.	Los participantes firmarán de acuerdo y responsabilidad para que el programa de apoyo sea implementado de manera inmediata una vez concluidas las sesiones de trabajo.

