UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

GENERACION 81-85

"FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA RESISTENCIA DE LA GENTE ANTE UN CAMBIO ESTRUCTURAL"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN:

CERVANTES GODINEZ MARIA HERMILA

SANCHEZ CERVANTES MARIA ISABEL

MEXICO, D.F. 1986

ASESOR:

Dr. Darvelio Castaño Asmitia

JURADO:

. Dr. Darvelio Castaño Asmitia
. Mtra. Elda Luisa Sánchez Fernández
. Dr. Jaime Grados Espinosa
. Lic. Luz Maria Javiedes Romero
. Lic. Juan Luis González Torres

febrero 1986.

LA VIDA ES COMO UN TAXI,
EL RELOJ SIGUE MARCANDO
AUNQUE UNO NO AVANCE.

CADA HORA TIENE SU VERDAD.

(Alejandro Casona, 1947).

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas hicieron aportaciones muy especiales, para el desarrollo de la presente Tesis; quiero, pues, expresarles mi reconocimiento, con amor y gratitud:

- A mis padres, por su increíble tenacidad, buen juicio y amor permanentes. Siempre como guías, en mi presente y futuro.

- A mi hermano, Félix, por sus consejos, ayuda y amistad.

- A los miembros del jurado, por su estímulo y ayuda, a la vez que su orientación para culminar la presente tesis.

- Al Lic. Arturo Puente, por sus valiosas aportaciones.

- A la Lic. Blanca Portales, que con su gentileza hizo posible enriquecer el marco teórico.

- A un amigo especial, que con su percepción y sensibilidad no dejó que mi ánimo decayera en ningún momento.

- A todas aquellas personas, que me honran con su amistad y que tuvieron fe en mi capacidad.

María Hermila Cervantes Godínez.
1 9 8 6

" Mi mas grande reconocimiento y agradecimiento por el invaluable : apoyo, ayuda y motivación en cada momento, para la culminación de mi carrera como :Licenciada en Psicología".

A mis padres y hermanos. Guadalupe Sánchez y Angel Sánchez; así como, a Josefina , - Angel, Alejandrito y Lupita.

" gracias "

Maria Isabel Sánchez Cervantes

"Además sin dejar de agradecer la valiosa e incondicional ayuda de grandes amigos y y maestros, sobre todo a: Lic. Arturo Puente Lomelin; así como la colaboración de : Georgina Ortíz, Blanca Portales, Teresa Gómez, Ma. Carmen Velasco, Juan Luis González, Juan Martínez Soto, Jaime Grados, Darvelio Castaño, Enrique Arrollo y Sara Pereyra."

Sin olvidar el gran apoyo y agradecer la ayuda de muchos amigos y compañeros , - que en este momento podría omitir.

1 9 8 6

" gracias "

Maria Isabel

R E S U M E N

El objetivo de la presente investigación de campo exploratoria, fue conocer a través de una escala de actitudes tipo likert los factores que intervienen en la resistencia al cambio, dentro de una organización de trabajo de autoservicio, perteneciente a la iniciativa privada.
El grupo de estudio estuvo conformado por una muestra no probabilística accidental de 100 personas de ambos sexos entre 19 y 58 años de edad y diversa escolaridad.
El proceso de interés de dicha investigación fue la denominada: Resistencia al cambio, la cual se conoció a través de cuatro áreas: valoración hacia el cambio, cambio precipitado, actitud hacia el cambio e imposición hacia el cambio.
Se encontró una actitud de aceptación hacia los cambios, aunque estos fueran implantados en forma repentina. Sin embargo la resistencia a dichos cambios surge como consecuencia de la imposición de los mismos a través de la autoridad, sin previa participación y colaboración de subordinados o gente directamente afectada.
También se encontró que la gente que ocupa puestos altos de jerarquía: gerentes en esta empresa, son quienes muestran la mayor resistencia a los cambios.
Así como, la gente con mayor escolaridad (estudios profesionales), observan mayor resistencia al cambio.
Otro aspecto que se observó es que la gente con una antiguedad en la empresa entre uno y tres años; así como la que tiene más de cinco años en su puesto de trabajo, son quienes presentan una mayor resistencia al cambio.
Por último, se encontró que la gente soltera y casada es la que muestra mayor resistencia al cambio; así como gente mayor de éste grupo (39 - 48 años).

I N D I C E

Págs.

CAPITULO II. CAMBIO PLANIFICADO

ANEXOS

APENDICES

INTRODUCCION

De todas las especies animales estudiadas por la psicología y las ciencias del comportamiento, la conducta del hombre es lo mas importante. Aunque los principios de la psicología se han inferido tomando como base experimentos con diversas especies animales, entre las que se encuentran: monos, delfines e inclusive amibas, se ha concluido una característica de la materia viva, que es su "sensibilidad" o posibilidad de reaccionar ante estímulos del medio ambiente.

En este sentido, las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible, en cuya sensibilidad se reunen tres grandes vertientes de estímulos: psicológicos, biológicos y sociales; esta integración no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo, ya que día a día se agregan nuevas experiencias, ideas, conocimientos, entre otros.

(50)

Así, el comportamiento humano, considerado como una unidad, cuenta con una función integradora del sistema nervioso central (SNC), lo que en contraste -

con otras formas mas primitivas de vida, le permite tener una sorprendente variedad de comportamientos que dependen en gran parte de las circunstancias que lo rodean : no reacciona de una manera "estereotipada" al enfrentarse con problemas nuevos, sino que tiene una capacidad asombrosa para alterar sus acciones a fin de hacer frente a las exigencias de su medio ambiente. (Melvin, 1967)

Y de aquí se deriva otro de los aspectos mas sobresalientes del comportamiento humano a diferencia de las otras especies animales, que es su : "plasticidad"; es decir, su capacidad casi infinita que tiene el hombre de adaptar su comportamiento a condiciones distintas.(36) Lo anterior, ha llevado a Allport (1977), a definir la personalidad, como: la integración dinámica de los mecanismos bio-psico-sociales que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente. Entendiendo al conjunto de procesos a través de los cuales el hombre adquiere,(50) transforma y utiliza información acerca del mundo que le rodea, como COGNICION.(13)

Sin embargo, debido a que la sociedad moderna atribuye gran importancia a la capacidad de adaptación del ser humano, para enfrentarse óptimamente con los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales es que la psicología se ha preocupado por estudiar intensamente el proceso de aprendizaje. Dicho proceso es definido por Melvin (1967), como:"el cambio de comportamiento relativamente permanente, que resulta de la práctica". Es decir, en su forma mas sencilla, el aprendizaje se concibe como un proceso en el cual el individuo asocia a una respuesta nueva un estímulo dado (o puede consistir en la asociación reforzada entre estímulo y respuesta), cuando a una respuesta le siguen consecuencias positivas se dice que ha

sido reforzada; por lo que las respuestas reforzadas se hacen mas fuertes. Y por el contrario, una respuesta seguida de consecuencias negativas - castigo -, generalmente se debilita.
(36)

No obstante, las teorías del aprendizaje se quedan cortas al intentar explicar cambios en el comportamiento y cognición del hombre, puesto que como ya se mencionó, el hombre no reacciona de manera estereotipada ante problemas nuevos, sino que tiene una capacidad plástica lo que le permite modificar su conducta o respuestas iniciales, mediante el aprendizaje. En otras palabras, el comportamiento "plástico" del hombre es el resultado del aprendizaje que afecta su cognición y en consecuencia se presenta inicialmente, a los nuevos problemas que le presente su medio ambiente con un cúmulo de comportamientos relativamente constantes, como resultado de su aplicación práctica ante diversas circunstancias; puesto que en varias ocasiones se ha hecho referencias al medio ambiente, este es concebido como: el entorno psicosocial que rodea al individuo, considerando de interés en el presente estudio a la organización laboral o de trabajo, como medio ambiente del individuo, puesto que éste ocupa por lo menos el treinta por ciento de su vida realizando labores dentro de dicha organización de trabajo.

La organización laboral o de trabajo, para fines prácticos del estudio, se concibe como el resultado de la interacción de tres aspectos: tecnológicos, sociales y estructurales, como lo cita Castaño (1984).

Los tecnológicos, que no solo involucran el equipo y material, sino también las tareas y procedimientos de trabajo, entre otros. Por otra parte, los procesos so-

ciales, como: la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la adaptabilidad al cambio interno y externo, entre otros; y por último, los estructurales, como: líneas de autoridad, organigrama, políticas, normas, tareas y procedimientos de trabajo, -- entre otros.

De forma análoga a como sucede con los organismos vivos y en especial al - hombre, generalmente todas las organizaciones son sensibles y reaccionan al medio - ambiente que las circunda. El crecimiento rápido de la tecnología y sus modifi -- caciones, la expansión o contracción del mercado y los cambios sociales, políticos y económicos, producen presiones constantes para que la organización laboral cambie y se adapte para sobrevivir y crecer de acuerdo a las propias exigencias del medio ambiente.

Consecuentemente, el cambio es una forma de vida necesaria en cualquier -- organización: familiar, escolar, de trabajo, entre otras. De hecho, como se mencionó anteriormente, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos, ya que generalmente cada hora de su vida es distinta y ofrece experiencias nuevas.

Por lo anterior, y desde este punto de vista, se hace necesario visualizar a una organización laboral o de trabajo, como un SISTEMA ABIERTO (según el enfoque sistémico), en el cual hay una constante interacción en dos niveles: por un lado el medio ambiente externo con la organización; y por otro lado, las relaciones e influencias dentro de la propia organización. Es decir, un sistema que influye y es influido por el medio ambiente que lo rodea.

Así, en dichas organizaciones laborales o sistemas, tienen definidos sus límites o fronteras que permiten identificarlas como entidades específicas, pero inmediatamente de esas fronteras está el medio ambiente : constituído por el conjunto de sistemas y subsistemas en los cuales interactúa la organización con mayor o menor grado, frecuencia e intensidad.

(11)

Dicho intercambio entre la organización, los sistemas y subsistemas en los que se encuentra inmersa, es concebido no como una simple interacción pasiva entre la organización y medio ambiente, sino que dicho intercambio se considera fundamentalmente dinámico (como en el hombre) para la sobrevivencia, funcionamiento y su posible transformación.

(11)

Al concebir a la organización de trabajo como un sistema, se le está considerando como un " todo" en el que las partes que la forman se influyen constantemente; es decir, son interdependientes entre sí, de tal forma que al modificarse alguno de sus elementos, los demás se verán afectados, en mayor o menor grado de importancia. El interés en este estudio se enfatiza en un nivel de cambio que ha ocurrido dentro de la organización de trabajo, en relación a la forma de trabajar de la gente, dentro de la iniciativa privada.

Como conclusión de lo mencionado anteriormente, las organizaciones laborales o de trabajo, se encuentran ante constantes cambios (internos y externos); en donde la sobrevivencia de la organización y los miembros que la forman, estan mutuamente condicionadas.

Por otra parte, es importante hacer mención de la diferencia que cita Bennis (1969), entre una organización laboral o de trabajo :orgánica y una mecánica. Desde el punto de vista del cambio o transformación que ocurre en las organizaciones, Bennis menciona que una organización es mas orgánica y adaptativa - dinámica -, si resuelve problemas desde la base de los procesos (liderazgo, toma de decisiones, adaptabilidad al cambio, etc), a través de los cuales la organización se enfrenta novedosamente a los problemas del medio. Y por el contrario, una organización es mecánica cuando ésta da mayor importancia a lo individual, ejerce una estricta obediencia, así como una división de trabajo estricta, entre otros.

Esto se ilustra con un estudio de Lawrence y Lorsch (1967), en donde se descubrió que las organizaciones de los ambientes mas cambiantes, requerían una diferenciación cada vez mayor en su estructura, a diferencia de aquellas organizaciones con ambientes mas estáticos, que requerirían una estructura menos diferenciada.

Bennis también menciona el papel que juega el "ciclo adaptativo-defensivo" de toda organización laboral o de trabajo; es decir, aquella secuencia de actividades o procesos, que comienzan con algunos cambios en el ambiente y que terminan en un equilibrio dinámico mas adaptativo de la organización, que permite el cambio de ésta. Y se le llama defensivo, ya que una vez que la organización recibe información sobre un cambio, esta información debe ser procesada para que exista una reacción de defensa adecuada.
(47)

En un sentido figurativo se puede comparar el funcionamiento de las organizaciones laborales, al SNC del ser humano; ya que él le permite: adquirir, transformar y procesar la información de los estímulos medio ambientales y biológicos, como en el hombre. Así las organizaciones laborales o de trabajo, el SNC está constituido por: la estructura formal, informal y procesos mas o menos fijos y flexibles que permiten que la dirección encause la información.

Sin embargo, aunque el cambio es un aspecto esencial para la sobrevivencia de la organización , no todos los cambios propuestos son aceptados por los miembros de dicha organización, sino que opera un proceso de "adaptación selectiva" en virtud de la cual, ciertos cambios son aceptados de inmediato. Otros, deben esperar largo - tiempo; y aún, otros son rechazados totalmente. En tanto que algunos son aceptados sólo parcialmente.

(10)

Para ilustrar lo anterior, hay estudios como el de Cóch y John (1948), quienes estudiaron con grupos de trabajo, mediante la inclusión de cambios y concluyeron que la "participación" era esencial para que los miembros involucrados con dicho cambio, lo aceptaran. Es decir, aceptaran generalmente sin ningún problema el cambio.

Por otra parte, ante los constantes cambios que se han venido dando y por lo tanto las influencias (y consecuencias), de éstos en las organizaciones laborales o de trabajo, ha surgido el Desarrollo Organizacional (D.O.), teoría de la organización que ha tratado de dar respuesta a diversos problemas técnicos, administrativos psico-

lógicos y sociales. Siendo una de las metas del D.O.: crear un ambiente propicio de autocontrol y autodirección que conlleven a la flexibilidad y adaptación constante de los cambios que buscan el mejoramiento de la organización, de trabajo. (10)

Lo anterior se logra, a través de un cambio planeado en colaboración con: un agente de cambio y un sistema cliente. Llevando esto un considerable tiempo para el logro de su adaptación. Esto se puede observar en un estudio llevado a cabo por la "General Motors" (31), en donde se introdujo un cambio interno estructural, es decir, una modificación de : administración, dirección y supervisión, entre otros. Reflejando que la adaptación ante dichos cambios, llevó aproximadamente tres años, disminuir ciertos problemas iniciales, presentados ante el cambio. Por lo que se concluye que, los cambios estructurales causan gran impacto en los miembros de una organización de trabajo. En consecuencia, es preciso aprender nuevos tipos de conducta con objeto de reaccionar dinámica y flexiblemente a lo que esté ocurriendo dentro de la organización.

De lo anterior, se desprende la importancia de la adaptación a los cambios de toda organización de trabajo (Castaño, 1984). Ya que un cambio, implica cierto grado de desajuste social, de pérdida de la rutina; y esto afecta a los individuos y grupos, en sus actitudes, hábitos y costumbres; así como, en la forma de relacionarse. Por ejemplo: en una compañía de servicios eléctricos, citada por Davis (1983), se llevó a cabo un cambio tecnológico, afectando dicho cambio las actividades de cada empleado, así como sus sentimientos con respecto a la visualización individual hacia el cambio. Es decir, muchas veces se responde al cambio con resistencia, rechazo e inclusive agresión; o como en este caso, provocar incertidumbre y ansiedad

en los miembros de la organización de trabajo.

Otro estudio que ilustra lo anterior, es el efectuado en la planta "Hawthorne", citado por Davis (1983), en la cual un cambio físico (iluminación) incrementó la productividad de la planta, posteriormente se volvió a realizar el estudio sin mejorar la iluminación y volvió a incrementar la productividad; concluyendo que las actitudes y percepción de cada individuo, influye en la aceptación hacia el cambio, sintiéndose tomados en cuenta o no, por la organización.

Por otra parte, se ha encontrado que, generalmente un grupo inteligente no aceptará mejor el cambio; con frecuencia como menciona Davis (1983), sucede todo lo contrario. Lo anterior subraya la importancia de que cada gente percibe e interpreta el cambio de forma diferente, es decir, cada quien presenta diversas formas de resistencia al cambio, como: ausentismo, malhumor, agresión, exigencias, etc; que muchas veces dicha resistencia impide a la organización de trabajo, sequir mejorando.

Por lo que, de lo brevemente expuesto, ha surgido el interés de llevar a cabo este estudio que tiene como objetivo, determinar los factores que intervienen en la resistencia (o desadaptación), de la gente ante un cambio tecnológico-estructural (forma o procedimiento de trabajo), en una organización laboral o de trabajo mexicana, perteneciente a la iniciativa privada, a través de una escala de rangos sumarizados tipo Lickert.

Este estudio pretende contribuir socialmente, al desarrollo de las organizaciones de trabajo mexicanas, a través de la identificación de los factores que intervienen en mayor grado en la resistencia de la gente ante cambios estructurales, específicamente: en la forma de trabajar de la gente; y éstos sean considerados para futuros cambios.

Por otra parte, también el estudio que se presenta a la consideración del lector, pretende contribuir en el campo profesional de la psicología, a través de la elaboración de una escala de actitudes de lickert por medio de la cual se conozcan los factores que intervienen en la resistencia de la gente ante algún cambio estructural dentro de una organización laboral o de trabajo, en la que se pretenda llevar a cabo un cambio. Presentando a la consideración de los usuarios, dicho instrumento. Con la expectativa de que este trabajo sea una plataforma para incrementar la participación en el estudio e investigación empírica de este proceso social, de gran actualidad en México.

El estudio consta de seis capítulos:

Capítulo I: Evolución Social.

Aquí se subraya la importancia que tiene el entorno o medio ambiente que rodea al hombre, considerando a éste como una unidad bio-psico-social; que desde que nace, se encuentra una cultura o marco de referencia que moldeará su personalidad, a lo largo de su vida, marco de referencia formado por: actitudes, valores, creencias, costumbres, etc.

También se señala el papel de la organización laboral o de trabajo, como medio ambiente, en el cual se encuentra inmerso el hombre. Considerando a dicha organización como un sistema abierto: el cual influye y es influído por el medio ambiente interno y externo.

Posteriormente se encontrarán diversas definiciones sobre el concepto "cambio"; así como diversas formas y tipos de cambio social y organizacional. -- Por último, se presenta un panorama general sobre el Desarrollo Organizacional y su incursión dentro del cambio, así como el papel preponderante -- del cambio planeado o planificado, para disminuir la resistencia al cambio.

Capítulo II. Cambio Planificado.

Aquí se presentan una serie de definiciones sobre el concepto de cambio - planeado, enfocado dentro del Desarrollo Organizacional; así como los elementos integrantes del mismo, como: agente de cambio, y el sistema cliente. También se presentan, a grandes rasgos, las etapas que conforman el cambio planeado, así como diversas actividades que forman parte en el mismo. Posteriormente, se hace una revisión sobre la concepción de lo que significa un estado de Anomia, Cambio Rápido y Desintegración Social, producido por - las constantes y cada vez más rápidas, transformaciones de la sociedad. Para finalizar, se presenta una visión general sobre el shock del futuro, planteado por Toffler (1969), el cual surge por los constantes y cada vez más, intespectivos cambios, crecimiento y cambio de tecnología, etc. Así como -

el desajuste que pueda provocar, la imposición de un cambio, o un cambio precipitado, en la gente.

Y por último, se hace una breve revisión sobre la dinámica del cambio, su aceptación y no aceptación. También se mencionan las fuerzas que promueven el cambio, así como organismos que lo fomentan, y por el contrario, aquellos que se oponen a los mismos.

Capítulo III. Resistencia al Cambio.

Se enfatiza a lo largo de este capítulo, los constantes cambios que se están presentando en la era moderna, los cuales se han producido de acuerdo a las nuevas condiciones que influyen en la vida de los seres humanos, tanto en su medio ambiente como en su entorno social y laboral; es decir, si un cambio afecta a una parte del sistema (organización) los demás elementos del mismo se verán afectados. Ante una situación tal surge la Resistencia al Cambio. Pero, cabe aclarar que estas barreras o resistencias que se presentan ante la posibilidad de un cambio se pueden romper por medio de un proceso de autocorrección y automodificación que es posible mediante las propiedades morfogenéticas de la organización, las cuales se convierten en herramientas flexibles y poderosas para que el hombre llegue a extender su control sobre su entorno laboral al mismo tiempo que pueda estudiarlas para su uso y aprovechamiento. Al respecto se han realizado varias investigaciones acerca del tema de este capítulo, mismas que se anexaron, con el fin de tener un enfoque general acerca de lo que se ha investigado.

CAPITULO I

1.1 EVOLUCION SOCIAL

El recién nacido entra en el mundo como un organismo que reacciona en los términos de sus propias satisfacciones físicas. Pronto llega a convertirse en un ser humano, con una serie de actitudes y valores, gustos y aversiones, fines y propósitos, pautas de respuesta y un profundo y permanente concepto de la clase de persona que es. Es decir, que a través de la socialización mediante la cual uno hace propias las normas de su grupo de tal modo que surge un "yo" distinto, único en el individuo que se va formando a lo largo de su desarrollo en una evolución (28) contínua a través del tiempo, razón por la cual el estudio y las causas de dichos -- cambios han sido de interés, desde tiempos muy remotos, siendo la evolución social en el siglo XIX una de las ideas más excitantes y por lotanto, uno de los primeros - esquemas teóricos que mas influencia ejercieron en relacionar los fenómenos mentales y culturales fue el elaborado por Spencer(1888), figura prominente en los círculos científicos e intelectuales de la segunda mitad del siglo XIX, en Inglaterra. (13)

Según Spencer, todas las cosas del universo (fuesen inorgánicas u orgánicas) cambiaban a través del tiempo en una dirección definida; las formas sencillas homogéneas diferenciándose cada vez más sus partes. Sin embargo, al mismo tiempo se integraban y organizaban mejor en niveles superordenados y subordina-

dos; la evolución marchaba de un organismo inferior, hacia otro superior y más perfecto.

Spencer trató de mostrar la forma en que los mismos principios regulaban el desarrollo en lo psicológico y lo social, sosteniendo que el progreso intelectual puede ser comprendido por la evolución de cogniciones simples y acciones reflejas, hacia cogniciones más complejas y amplias. (13)

De modo similar, se podría considerar a la Sociedad como un organismo cuyos productos (lenguas, conocimiento, aplicaciones, materiales, entre otros), se hacían progresivamente más complejos y más organizados.

A través de la interacción entre la naturaleza de los individuos de un conglomerado social y las fuerzas ambientales externas, las sociedades producen estructuras cada vez más variadas y elaboradas. (13)

En oposición con este autor, Oswald, propone una opinión esencialmente pesimista, es decir la existencia humana es una serie interminable de "vaivenes". Como las olas en el océano: las grandes culturas aparecen llegan a grandes alturas y -- después desaparecen, a la vez que aparecen otras nuevas. Como los individuos u organismos, cada cultura tiene su "Ciclo Vital" de: nacimiento, infancia, madurez, vejez y muerte. (19)

No obstante, las ciencias sociales han reunido evidencias suficientemente convincentes en el sentido de que los complejos cambios de la conducta, que para Spencer se transmitían biológicamente, en realidad se adquieren mediante la experiencia y se transmiten por la cultura.(13) Por otra parte, la Sociología francesa del siglo XX (Comte, Durkheim y otros), recalcaba el papel crítico de la colectividad social en la determinación de las características y la conducta del individuo.

Bruhl(1910), amigo de Durkheim concebía que la forma adecuada de estudiar la función mental del individuo era a través de un análisis de la "Cultura" a la que pertenecía; sostenía que a cada cultura se le podía caracterizar por un grupo de creencias generales llamadas: representaciones colectivas, reguladoras de los procesos cognitivos de los individuos de ese grupo.

Con lo anterior, es obvio que el hombre no es un ente aislado sino mas bien un organismo que interactúa con otros organismos y con su medio ambiente o contexto, dentro del cual se encuentra inmerso: un contexto o marco de referencia formado por creencias, valores, costumbres, actitudes, entre otros.

Por consiguiente, hay que conceptualizar a la Sociedad como un juego de cajas chinas metidas unas dentro de otras; las unidades mas pequeñas existen y funcionan dentro de otras mayores, y éstas dentro de otras aún mas grandes. Aunque

todas esas cajas están en definitiva, hechas con los mismos materiales, cada una tiene sus propias características o propiedades "emergentes", como se les conoce. (19)

Al sintetizar lo anterior, es conveniente mencionar la importancia que tienen las controversias que han surgido en estudios realizados para comprender el comportamiento del hombre en el desarrollo de la sociedad, y para llegar a entender dicho proceso psicológico las ciencias sociales como: la psicología y la sociología han concluído la importancia que tiene el identificar el marco de referencia o contexto cultural (el cual está formado por costumbres, normas, objetivos y valores que sigue el grupo, y por ende, el hombre como parte del mismo), que va a jugar un papel determinante en la totalidad del comportamiento del ser humano, es decir, su personalidad. Así, el hombre desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta su conducta), que se basa en su personalidad, pero condicionada en parte por el ambiente cultural, al que pertenece. (50)

A continuación se presentan diversas definiciones sobre el término Cultura, proporcionadas para plasmar en el lector una visión general sobre dicho término.

1.2 CULTURA

El término Cultura posee múltiples significados. Para unos significa - "herencia social", para otros es aquella entidad que se expresa con palabras; otros la conciben como : "Aprendizaje". (22)

La creación de la cultura de un grupo es un proceso inherente a la dinámica del mismo, es decir, a los Procesos Sociales y a todas aquellas formas de interacción social. Por ejemplo: la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros.

Según Barnow 1967, la cultura es definida como el sistema de vida de un grupo de personas; así como todas aquellas normas mas o menos estereotipadas de comportamiento aprendido, que son transmitidas de una generación a otra, por medio del lenguaje y la imitación.

Ely (1970), define a la Cultura como: la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de una sociedad"es un modo de vida, de pensamiento y de acción".

Foster (1979), define a la Cultura, como: la manera total de vivir, abarca la totalidad de las técnicas, herramientas de actitudes, creencias, metas y valores que tiene el hombre.

Flores y Colabs. (1980), definen a la Cultura como el conjunto de actitudes, intereses, normas, creencias, ideas, costumbres, hábitos y valores, los cuales son adquiridos mediante el aprendizaje y transmitidos por generaciones anteriores.

Con las definiciones presentadas se puede decir que la Cultura es todo lo que se aprende socialmente y que comparten los miembros de un grupo, una organización o una sociedad. En relación a lo anterior Horton y Hunt en 1977, expresan que el término de "herencia social" puede ser: Material y No Material. La primera, son todos aquellos instrumentos que fabrica el hombre, como: muebles, casas, carros, etc. La No Material, a la que se hace referencia, es la que consiste en las palabras que emplea la gente, las ideas, costumbres y valores que sustentan, además de los hábitos que han adquirido. (28)

En base a este punto de vista general sobre el término Cultura, es momento de ubicarlo dentro del ámbito de trabajo o laboral en el que se desenvuelve el ser humano, para su pertinente estudio y consideración, ya que es en el entorno laboral donde el individuo pasa un 30% de su vida diaria.

Esto es, todo lo mencionado en relación a la Cultura. También es propio o aplicable a toda organización laboral.

I.3 ORGANIZACION *

Todas las organizaciones tienen en común, el que un número diferente de hombres se han reunido, en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Generalmente la organización de trabajo es una unidad social o agrupación humana, deliberadamente construída para alcanzar fines específicos. (12)

Una vez que ha sido establecida firmemente la organización, ésta tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron y de quienes constituyen su membrecia. (45)

Este concepto de organización, se deriva del hecho de que el individuo es incapaz de llevar a cabo todas sus necesidades y deseos por sí mismo. En estas circunstancias un individuo que pretende solucionar todas sus necesidades en forma individual, se dará cuenta que al cabo del tiempo, empezará a ser insuficiente su empeño, perseverancia, fuerza física y mental.

De esta forma las personas necesitan apoyarse en los demás para cumplir con sus propias necesidades. (22)

* Por Organización los autores de esta tesis hacen referencia a las organizaciones de trabajo en donde labora el hombre.

Para Bernal y Alban existen tres conceptos de organización: el primero, que es el concepto Técnico, la organización como un conjunto de tareas especializadas y de procedimientos de trabajo; en segundo lugar, el concepto de Supervivencia, en donde organización es una estructura articulada de autoridad en la que el poder formal es un atributo de la posición de una persona en dicha estructura; y por último, el concepto Social, en donde organización es un sistema de seres humanos, dinámicamente interdependientes que toman parte en procesos, tales como: toma de decisiones, comunicación, fijación de normas, reparto de recompensas y castigos. Por lo que una organización fundamentalmente es: una estructura constituida por roles o comportamientos, esperados con un esquema explícito de coordinación, que existe independientemente de cualquier persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la constituyen. (Shein, 1978) .
(46)

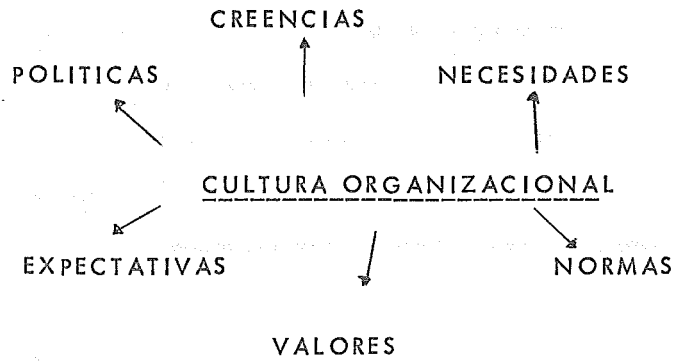
Para resumir lo anterior, una organización es la reunión de un grupo de personas, que se integran para obtener fines comunes a través del trabajo coordinado de cada uno de los elementos que la forman. Por lo tanto, hay que estar conscientes de que los hombres no son islas; ni tampoco lo son las organizaciones, es decir, se encuentran inmersos dentro de lo que se conoce como Medio Ambiente. Razón por la cual es importante incluir el análisis del entorno en el estudio de las organizaciones, ya que éstas surgen y se desarrollan dentro de los límites que el medio ambiente les permite y su éxito o fracaso está condicionado por las exigencias, demandas y beneficios que éste les proporciona.

Con esto se desprende la importancia que reviste el análisis de las relaciones entre el medio ambiente y la organización, puesto que la vida de una organización no depende de un simple intercambio de ésta con el medio ambiente, sino que dicho intercambio viene a representar un factor fundamental en la sobrevivencia del sistema (en este caso de la organización), o de su funcionamiento, de su desarrollo y de sus posibles transformaciones internas. Esto es, el concebir a la organización, como un "Sistema Abierto"; ya que se comprende a la organización como un sistema que es capaz de autotransformarse y reorganizarse, además de interactuar con su medio ambiente.(11) Por sistema, se entenderá a las interrelaciones determinadas y recíprocas de todas sus partes, sea cual fuere la estructura particular en que se manifiesten estas relaciones, donde la cualidad de un sistema es la interdependencia de las partes que la integran, por ejemplo: el cuerpo humano como un sistema abierto formado por "subsistemas" que son los órganos que lo forman, los cuales trabajan "independientemente".

Así una organización, es cualquier sistema social que compone una unidad, que tiene una función definida y especializada, que requiere del trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistemática y cuyos esfuerzos son coordinados por algún tipo de estructura formal de liderazgo. (34) Mientras que el grupo se conceptualiza como: la reunión mas o menos permanente de varias personas que interactúan y se influyen entre sí, con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Abreviando lo antes expuesto, toda organización social está formada por varios individuos (cada uno con ciertas expectativas, actitudes, creencias, valores, etc), que se reunen para alcanzar metas comunes, con cierta interdependencia entre los miembros que la forman. Así una organización es concebida como un sistema en el cual existen fronteras que lo van a delimitar con otros sistemas; por lo tanto, en cada organización, en este caso laboral o de trabajo, se encuentra el papel de la cultura organizacional, es decir, el conjunto de:



Los cuales son aceptados y practicados dentro de la organización que la van a diferenciar en el funcionamiento y desarrollo de otras organizaciones.

Para finalizar, es importante mencionar que en una organización social, aparece como característica esencial, el estar en posibilidad de cambiar su estructura durante un lapso de vida.

Por lo tanto, el cambio rápido, el crecimiento de la tecnología, los cambios sociales y económicos, entre otros conceptos, producen presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca para que pueda cumplir con las exigencias del Medio Ambiente. (47)

1.5 CAMBIO

1.5.1 Definición

Existen varios conceptos y/o refranes acerca de lo que es el "Cambio", así como diferentes posiciones de los autores que han hablado acerca de éste. (29)

En primer lugar, un viejo adagio romano nos enseña: ... los tiempos cambian y nosotros cambiamos con ellos ...; en contraste, un viejo adagio francés nos dice que: ... Cuán mas se cambia, más igual se permanece...

Otra concepción acerca del "cambio" es la de Hegel, quién creía que era imposible estar en el presente, y al mismo tiempo penetrar en el futuro. Al respecto menciona lo siguiente: ...la historia enseña que la historia no enseña nada... ; ya que el pasado humano por definición, está muerto, se ha rezagado en la marcha inexorable del espíritu del mundo.

Nietzsche y Freud (1956), trataron de dominar el choque de lo nuevo, negando que existiera realmente algo nuevo bajo el sol. Según ellos, lo que sucede

al hombre y a su vida ya ha ocurrido en el pasado arcaico y cerrado; que aún impregna el presente. Lo que está en el futuro es siempre el retorno de lo mismo, de este modo el psicoanalista despoja a la historia humana de los disfraces supuestos y la convierte en naturaleza inmutable; ya que para él, el "cambio" es ilegítimo o falso, y sólo lo constante es genuino.

Desde el punto de vista filosófico Aristóteles (348 A.C.), concibe el "cambio" de igual manera que los psicoanalistas. Para ellos no existe el cambio, lo único existente es lo estable.

De esta forma, la carga del pasado gobierna al futuro. Así como la biografía humana, cuando se le comprende correctamente, representa la recapitulación de la constelación infantil inicial, de igual manera el drama histórico de la Humanidad no es más que la recapitulación, o la manifestación y la reafirmación del crimen arcaico inicial y de su carga.

Como conclusión, hay que subrayar la controversia entre la existencia o no, del "cambio". Anteriormente se citó y se apoya en el presente trabajo que la existencia del Cambio es obvia, y para que una organización, en este caso laboral o de trabajo, sobreviva, es necesaria la interacción entre ésta y su medio ambiente, a través de la constante adaptación como respuesta a los contínuos cambios que ocurren en el Medio Ambiente, y por lo tanto para sobrevivir es indispensable el cambio.

Al respecto Johnson(1967), postula: un cambio puede consistir en la introducción de algo nuevo; o un cambio en la importancia relativa de las pautas ya existentes.

Lublin, considera que el cambio no es la superación de una estructura por otra estructura con otro contenido, sino más bien: ...cambio como las distintas formas de ver una misma realidad; o las distintas variaciones sobre un mismo tema pero dirigidas a un mismo contenido...

Es decir, el "c a m b i o" es el preámbulo de formas diferentes de ser, de trabajar, entre otras. Y no necesariamente el separar o retirar a las unidades o miembros de la organización laboral o de trabajo, a la que pertenezcan.

Es pertinente mencionar que las anteriores definiciones sobre cambio, son solamente algunas de las que han definido este término, así como los autores que mencionan o hacen referencia al mismo. Lo anterior, no excluye de ninguna manera a alguna otra definición u autor que halla hablado acerca del tema y que no haya sido mencionado en el presente trabajo.

Por lo tanto, se puede decir, que el "c a m b i o" como concepto, significa: ceder una cosa por otra e implica novedad, razón por la cual ha venido a acelerar la vida, por ello en la actualidad la adaptación al cambio incrementa la supervivencia, tornándose objeto de investigación científica y surgiendo como modelo adecuado, para el tratamiento de nuevos problemas, por los exitosos resultados

que ha tenido en el transcurso de su evolución. (34)

Una cosa nueva es el predominio de la innovación o cambio, de suerte que el mundo se modifica a medida que transitamos por él.

Por todo lo anterior, puede decirse que el "CAMBIO" es: un proceso que da lugar a la transformación y modificación de ideas y métodos para una mejor adaptación, el cual ha logrado un lugar muy importante en el progreso. (34)

Para resumir, se entenderá al "cambio": como aquella metamorfósis o transformación que puede sufrir una organización laboral o de trabajo, en su contenido estructural, (procedimiento o sistema de trabajo), para la adaptación y sobrevivencia de ésta con su medio ambiente.

Por otra parte, Lippitt (1970), menciona que el hombre posee aspiraciones de cambio personal y social las cuales surgen de una cantidad de tendencias fundamentales que constituyen fuerzas innovadoras de la sociedad humana, el hombre -- aprovecha nuevas oportunidades para utilizar y/o modificar los recursos naturales - de su medio ambiente o las características tecnológicas del mismo, en sus intentos previos de resolver el problema. Es decir, fuerzas de transformación que na-- (34) cen en el ser humano, para una mejor y mas adecuada utilización de los recursos -- con los que cuenta.

Sin embargo, no hay que perder de vista que toda organización biológica y social (laboral o de trabajo), se encuentra situada en un determinado ambiente complejo, del cual recibe su influencia y propicia en un momento dado, su transformación interna. Al mismo tiempo el mejoramiento o desintegración de la organización laboral que afectará de una forma o de otra al entorno que le rodea. (11)

Actualmente, los estudiosos (psicólogos, sociólogos, antropólogos, entre otros), preocupados por la trascendencia e implicaciones de los cambios dentro de las organizaciones, coinciden en considerar la tecnología, la estructura, los procesos sociales y los objetivos mencionados anteriormente, como elementos de una organización de trabajo que interactúan constantemente y, que constituyen el potencial interno del que surgirán las transformaciones o cambios de la misma. (11)

Desde el punto de vista de las aspiraciones de cambio social, existe una clasificación general de los tipos y formas del mismo, que se creyó pertinente presentarles a continuación.

1.5.2. TIPOS DE CAMBIO SOCIAL

Básicamente hay dos tipos de procesos que se dan en un sistema social. Aquellos procesos que mantienen o tienden a mantener la estructura del sistema; y procesos que tienden a cambiarla. Si bien, por definición los procesos de cambio modifican al sistema social, también pueden ayudar a mantenerlo, frente a las nuevas circunstancias. (29)

Un sistema social necesita en un determinado momento adaptar en cierta forma o medida su estructura para poder sobrevivir, así el cambio que se efectúe en la estructura del sistema podrá permitir el mantener su integridad como sistema diferenciado; mientras que si mantiene demasiado tiempo la misma estructura puede perder totalmente su integridad como sistema. (29)

De lo anterior se pude decir: UN CAMBIO NO IMPLICA NECESARIAMENTE QUE ESTE DEBA SER LLEVADO A CABO; dicha transformación debe surgir sólo cuando la organización laboral lo requiera o esté en peligro de perecer, ante los incesantes cambios desproporcionados del medio ambiente.

Así mismo, existen diferentes tipos de cambio social, citado por López Minero (1974): el ECONOMICO, POLITICO, TECNOLOGICO y el CULTURAL, que a continuación se presentan:

CAMBIO SOCIAL

Cambio o modificación en la estructura o composición de un sistema social (familia, escuela, trabajo, etc.); lo que ha sido estable o relativamente inmodificable cambia.

TIPO DE CAMBIO SOCIAL	CONSISTE EN:
ECONOMICO	Aparece en forma general por el aumento de valor de la vida, ya que el individuo y las organizaciones necesitan mayores ingresos para solventar su situación economica. (34)
POLITICO	--Se efectúa dentro de los puestos jerárquicos que gobiernan a la nación, es decir: se refiere al cambio de personal en puestos claves. --Se efectúa por un cambio en los roles normativos, en el personal o en los derechos y obligaciones, tanto para los supervisores, como para los subordinados en la organización. (34)
TECNOLOGICO	Determina los niveles y tipos de habilidad requerida para el desempeño de diversos roles. Este cambio se encuentra por detrás del proceso de industrialización, la creciente división del trabajo y el crecimiento de las organizaciones laborales, en gran escala. (29)
CULTURAL	En este tipo de cambio los elementos sociales prestados son "nuevos" en el sentido de que antes no han sido vistos y no han tenido importancia en el ámbito de que se trate. Los objetos culturales prestados a menudo adquieren nuevos significados en un nuevo marco de referencia social; o sea, que estrictamente hablando, se convierte en una nueva cultura.*

* Cabe recalcar que cambio social y cultural, no son exactamente lo mismo, pues el cambio cultural tiene a menudo tremendo impacto sobre la estructura social. (29)

OK

Ahora bien, el tipo de cambio que es considerado por otros autores como el más importante y el más difícil es el "cambio en los valores", es decir en la Cultura de un sistema (familia, escuela, u organización laboral).

Aunado a lo anterior, si se habla de una organización laboral o de trabajo, esta tiene un sistema de "valores" como elemento de orden más elevado de subestructura. Sus valores comprenden la definición de sus individuos, del tipo deseable del sistema en un nivel, independientemente de la diferenciación estructural interna. Es decir, la existencia de ciertas costumbres, hábitos, creencias en cada uno de los miembros de dicha organización, independientemente del nivel organizacional o puesto de trabajo en que se encuentre. (22) Flores G y Molpiro La Influencia de la cultura en la salud organizacional. Tesis 1984 UNAM

El estudio de los valores sociales, es quizás un asunto que ha dado lugar a muchas controversias, sin embargo menciona que algunos sociólogos están de acuerdo en que son hechos sociales que se pueden analizar científicamente. Cabe mencionar por lo tanto la distinción entre norma y valor. (22)

"Valor" es un patrón normativo que define la conducta deseable en una determinada organización, en relación con su ambiente, sin diferenciación en cuanto a las funciones de las unidades o a sus situaciones particulares. Por otra parte, "Norma" es el patrón que define la conducta deseable para una unidad o clase de unidades con respecto a aspectos específicos para ella, y diferenciada de las obligaciones de otras clases. (11) Castaño Asmitia

De una forma descriptiva, un valor social es todo aquello que es útil, deseable para la persona, o admirable para ella como para el grupo, psicológicamente hablando. Y desde un punto de vista sociológico, los valores pueden definirse como los criterios conforme a los cuales el grupo o la sociedad juzga la importancia de las personas, las pautas, objetivos y los otros objetos socio-culturales. (Malpass y Leslie, 1972)

Es por esto que el carácter relativamente amplio del cambio en los valores sociales, da pauta a que se le considere como el tipo de cambio más importante.

Otra forma de cambio, es el "Institucional", bajo este término se incluye el cambio en todas las estructuras mas definidas: tales como, las formas de organización, los roles, y el contenido de los mismos. Recordemos que el cambio en una determinada organización de trabajo, es la introducción de algo nuevo, acompañado de la desaparición de una forma anterior. Los cambios afectan al sistema o a muchos grupos dentro de una organización, pueden involucrar cierta transformación que al principio no es importante en lo que toca a la estructura total de la misma, pero que se vuelve importante en cuanto se difunde gradualmente y se establece como la pauta normal de grupos importantes.

Por lo anterior, en el cambio están involucrados y participan en el mismo, los organismos o miembros de los diversos niveles de la organización de trabajo. Es decir, un cambio afecta a todos los miembros de la organización.(29)

Otra forma de cambio social es el "cambio en el elenco", estos pueden ocurrir en las personas que ocupan determinados roles o papeles, en una organización laboral determinada. La importancia de estos cambios varia. En un nivel de análisis muy concreto, quien ocupa una determinada posición social siempre es importante. En este nivel cada cual es único en su capacidad y en sus habilidades adquiridas. La personalidad dinámica del ocupante del rol afecta de un modo sutil al sistema normativo.
(29)

En la sociedad, los roles de las personas tienen múltiples valores y esto depende:del elemento dominante en la Cultura, de la edad, sexo, y de otras circunstancias.
(22)

Si se habla de la asignación de roles , una forma ideal de la asignación de los mismos, es cuando hay un acuerdo y aceptación de todo el grupo para que se asignen las diferentes posiciones a cada persona: pues la designación arbitraria de roles puede ocasionar hostilidad o desintegración del grupo, lo cual pone en peligro su equilibrio y su funcionamiento. De aquí, la importancia de una adecuada comunicación entre todos los miembros que componen a la organización de trabajo, para ser considerado como un cambio estructural y éste sea aceptado.
(29)

Para concluir es importante recalcar que la existencia de un cambio en el elenco o personal que forma parte de la organización, en este caso laboral o de trabajo, no conlleva necesariamente a un retiro de dichas personas; sino mas bien

a la transformación de las formas de trabajar o roles que desempeñan cada uno de ellos.

Por consiguiente, es probable que un cambio de elenco (personal), exija adaptaciones relativamente grandes: también se puede decir que es probable que los cambios en el elenco sean más importantes en la cima de una organización que en la base, por razones por demás obvias. Es decir, si es necesaria la introducción de un cambio dentro de una organización laboral cualquiera, es necesario primero la concientización de dicha necesidad, primeramente por la alta gerencia, gerencia media o asesores.

Una razón fundamental según Johnson (1967), es que afirma que los cambios del elenco son en general menos importantes en sí mismos que otros tipos de cambio ya mencionados (y en realidad, relativamente tan sin importancia que no se les considerará como cambio estructural), es que el cambio en el personal o elenco sí es sociológicamente importante, producirá cambios en los valores o en las pautas insitucionales.

Si los mecanismos de control social no son adecuados para hacer que el desempeño de un ocupante de rol esté a la altura de las expectativas, entonces: o bien, el ocupante del rol debe abandonarlo, o las expectativas deben cambiar y deben realizarse adaptaciones en la posición del ocupante del rol, dentro del sistema. Si el sistema se mantiene muy semejante al que existía antes de que ingre

(29)

sará el nuevo ocupante del rol, es entonces obvio que no ha tenido lugar un cambio estructural. Por otra parte, una mera sustitución del personal o elenco, no es en-- sí misma, un cambio estructural, pero en determinadas circunstancias puede ser causa de cambios estructurales.

Por lo tanto puede decirse que el cambio es "Cualitativo", cuando se -- agregan al sistema algo en su naturaleza, relativamente nuevo (y de aquí se pro-- duzcan adaptaciones en otras partes del sistema). Por otra parte, el cambio es - "Cuantitativo" cuando ciertos elementos nuevos de dicha organización de trabajo, producen mayor adaptación estructural que otros, y también cuando una nueva pauta debe reemplazar en mayor o menor medida a una pauta mas antigua. (29)

En base a lo anterior, es importante mencionar que la existencia de un cambio implica: no sólo ver como se transforma la forma de vida de una organización laboral, sino en que grado cada uno de los elementos modifican la suya propia.

Otra forma de cambio es el "Planificado", el cual consiste en la introducción de un plan previamente determinado para realizar algún cambio requerido por la organización, el cual pretende llevarse a cabo a través de un Agente de -- Cambio, que es tipicamente un profesional en las ciencias de la conducta, a quien se llama para ayudar al Sistema Cliente, que la mayoría de las veces persigue la - meta del cambio. Aquí se encuentra la fijación en común de las metas e inten-- ción deliberada por ambas partes. Esta forma de cambio Planificado será ex- (5)

puesto en el capítulo siguiente del presente trabajo con mayor amplitud.

En seguida se encuentra otra forma de cambio, y éste es el "Coactivo", que se caracteriza por la fijación no mutua de las metas, la relación de poder no equilibrada y la intención deliberadamente unilateral. Un ejemplo, de ello lo menciona Bennis (1964), se puede comparar con una organización de trabajo en la cual no se toman en cuenta a los integrantes que forman dicha organización.

Por otra parte, se tiene el cambio "tecnocrático", que puede diferenciarse del cambio planificado por la naturaleza de la fijación de metas, en el cual en este último se enfoca a los procesos sociales. El uso de medios tecnocráticos para llevar a cabo el cambio, descansa únicamente en la reunión e interpretación de datos, es decir, este cambio sigue primordialmente un modelo de "ingeniería", en donde: el Cliente o la Organización, define sus dificultades como derivados de conocimientos deficientes; y supone que esta falta de nociones es accidental o cuestión de negligencia; no admite que sea algo funcional inherente al sistema mismo.

Es decir, no se da la importancia que debe tener al ser humano en la organización de trabajo y por consiguiente la atención que este aspecto dentro de la misma, se merece.

El cambio "Interaccional", es otro tipo de cambio que se caracteriza por la fijación conjunta de metas, una distribución de poder igual, pero sin deliberación en uno u otro lado de la relación. Es decir, inconscientemente es posible que -- cualquiera de las dos partes, se incline a cambiar a la otra, en algún sentido. -- Tales cambios pueden observarse entre buenos amigos, en la pareja matrimonial y en otras transacciones no deliberadas entre personas. (5)

Por otra parte, se encuentra el cambio por "Socialización", el cual se vincula directamente con los controles jerárquicos. Las relaciones entre padres e - hijos, presentaría un ejemplo más obvio, aunque también se da el mismo fenómeno - en las relaciones: campista-jefe de campamento; superior-subordinado; entre otros.

El cambio se produce a través de la identificación con las imágenes de "poder" por parte de los subordinados y su intento de "envidia" hacia ellos. (5) -- Es decir, cambiar y tratar de ser como aquellas personas que tienen poder, y al - mismo tiempo requerir e ir hacia éste camino de cambio con el fin de no ser un objeto ante esta imágen de poder.

Una clase de cambios originados sin intención aparente, la cual es fija- da por los interesados, el cual se conoce como "Cambio Natural". Es primordialmente una categoría residual que abarca todos los accidentes, "caprichos" del -- destino, consecuencias imprevistas e innovaciones espontáneas, entre otras. (5) -- Por ejemplo, los cambios físicos que sufre cualquier ser humano a lo largo de su - vida.

Y finalmente se presenta el Cambio "Radical", el cual se implanta de un día para otro, sin previo aviso a los sujetos que serán afectados por el cambio, sin pedirles su opinión para la introducción del mismo. A este tipo de cambio dentro de la organización laboral o de trabajo se le conoce o conceptualiza como Imposición al Cambio o Cambio Precipitado.(34) Por ejemplo, el cambio en el procedimiento de trabajo de cualquier organización, asignado sin previo aviso, ni previa consulta a los directamente responsables o afectados.

Para proporcionar al lector una visión integrativa de los diversos tipos y formas de cambio, se presenta a continuación un cuadro sinóptico, que resume dichos cambios mencionados.

TIPOS DE CAMBIO SOCIAL +

TIPO DE CAMBIO	CONSISTE EN
CULTURAL	Cambios en: costumbres, hábitos, creencias, etc.
INSTITUCIONAL	Cambio en la estructura mas definida de un sistema , tales como: las formas de organización, roles y contenido de los mismos.
EN EL ELENCO	Cambios de las personas que ocupan determinados roles o papeles en un determinado sistema. La importancia de estos cambios varía, de acuerdo al rol que desempeñe la persona dentro del sistema. Y consiste en la transformación de las formas de trabajar o en los roles que se esten desempeñando.
CUANTITATIVO	Cuando ciertos elementos nuevos del sistema producen mayor adaptación estructural, que otros; o bien, cuando reemplazan mayor o menor medida a una pauta mas antigua. Por ejem: el incremento en los incentivos o premios a los hijos, dentro de una familia.
CUALITATIVO	Cuando se agrega algo en su naturaleza, relativamente nuevo. Por ejem: la forma de motivar al empleado.
PLANIFICADO	Proceso de elaboración de planes para introducir un cambio mediante un plan previamente determinado, entre un agente de cambio y un sistema cliente, con el fin de que el cambio sea aceptado con la participación y apoyo de todas y cada una de las personas que componen el sistema.
TECNOCRATICO	La naturaleza y fijación de metas para llevar a cabo un cambio, se realiza únicamente por la reunión e interpretación de datos, en base a esto se investigan los hechos y se presenta el informe. Ejem: efectuar un cambio en base a las estadísticas de una empresa.
COACTIVO	Se realiza sin tomar en cuenta a todos los integrantes del sistema, se caracteriza por la fijación no mutua de las metas, la relación de poder no equilibrada, y la intención deliberadamente unilateral. Por ejem: un padre y su hijo.
INTERACCIONAL	Se caracteriza por la fijación conjunta de metas, la distribución de poderigual, pero sin deliberación en uno u otro lado de la relación. Ejem: el cambio en la relación entre el jefe y subordinado.
RADICAL	Se implanta de un día para otro, sin previo aviso a las personas que se verán afectadas por él, y sin pedirles permiso u opinión para la introducción del mismo. Ejem: el cambio en la forma de trabajo dentro de una empresa, sin previo aviso.
POR SOCIALIZACION	Se produce el cambio a través de la identificación con imágenes de poder. Ejem: los artistas extranjeros y el joven.

+: Cambio social.- Modificación en la estructura o composición de un sistema social; lo que ha sido estable o relativamente inmodificable cambia. Ejem: la forma de gobierno de un país.

1.5.3. CAMBIOS DENTRO DE LA ORGANIZACION LABORAL

Castaño (1980), menciona: el "Cambio Tecnológico, el Estructural y el de Procesos Sociales.

El Cambio Tecnológico, involucra las transformaciones o innovaciones - que se presentan en las organizaciones laborales y constituyen los cambios más drásticos; es decir, son transformaciones cada vez más rápidas y complejas. Dichas -- transformaciones involucran no sólo nueva maquinaria, sino también la modificación de sistemas y procedimientos de trabajo, entre otros.

El cambio en la Estructura, comprende básicamente niveles jerárquicos, - relaciones entre posiciones, líneas formales de comunicación, normas, políticas, entre otras. Además dichos cambios estructurales son los que tienen consecuencias para el mejoramiento o funcionamiento de la organización de trabajo, para lograr sus objetivos, de una forma efectiva y eficiente. Las condiciones anteriores deben ser tomadas en cuenta una a una, para que el sistema sobreviva en un sentido básico, es decir con una contínua interacción y adaptación a su medio ambiente.

Y por último, se tiene el cambio en los Procesos Sociales, es decir en los patrones de interacción entre los individuos que están relacionados con el logro de - los objetivos y que contínuamente están sufriendo una transformación dentro del marco formal e informal de una organización laboral. Es decir, transformación en:

Para sintetizar lo anterior se presenta el siguiente cuadro:

CAMBIOS DENTRO DE LA ORGANIZACION LABORAL
(Castaño, 1980)

TIPO DE CAMBIO	CONSISTE EN:	COMPRENDE BASICAMENTE
TECNOLOGICO	- Transformaciones o cambios que se presenten en la organización de una manera rápida y compleja.	- maquinaria y equipo - modificación de sistemas - modificación de procedimientos de trabajo
ESTRUCTURAL	- Este tipo de cambio es aquel que tiene consecuencias para el mejoramiento o funcionamiento de la organización de trabajo, para el logro de sus objetivos efectiva y eficientemente.	- niveles jerárquicos - relaciones entre posiciones - líneas formales de comunicación - normas, políticas, - sistemas de trabajo - cambio en el organigrama
PROCESOS SOCIALES	- Transformaciones o cambios en los patrones de interacción de los individuos que están directamente relacionados - con el logro de los objetivos y que continuamente están sufriendo una transformación dentro del marco formal e informal de una organización laboral.	- niveles de comunicación - liderazgo - toma de decisiones - solución de problemas - conflicto, etc.

Estas condiciones deben ser tomadas en cuenta una a una, para que el sistema sobreviva en un sentido básico, es decir con una contínua interacción y adaptación a su medio ambiente.

¿Cómo se llevan a cabo actualmente: la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas, entre otros?

Una vez mencionados los diferentes tipos y formas de cambio, como se les conoce, se cree pertinente mencionar que el cambio aunque posea diversos nombres o etiquetas, siempre será uno . El cambio es la modificación o transformación de la forma de hacer algo. Por lo mismo, dicho cambio puede ser o no planeado, ya sea éste en el elenco o personal, en la tecnología, en el procedimiento de trabajo, o en la relación informal. Lo importante, es considerar a los directamente afectados por el cambio, esto es, al Recurso Humano de las Organizaciones.

En este sentido, el "Desarrollo Organizacional" (D.O.), ha surgido como una respuesta a múltiples problemas técnicos, administrativos, psicológicos y sociológicos que comenzaron a padecer fuertemente las grandes organizaciones de países altamente desarrollados (como Estados Unidos de Norteamérica), y con un grado avanzado de industrialización, caracterizándose esta corriente por dedicarle un especial interés al factor humano en el trabajo, sobre todo desde el punto de vista psicológico y sociocultural. Dicho punto de vista que se empezó a aplicar en organizaciones de trabajo mexicanas. Esta concepción de D.O. se verá a continuación. (11)

1.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Como se ha hecho referencia anteriormente, la evolución social del hombre y de la organización de trabajo están mutuamente condicionadas; o sea, que el desarrollo de la organización está en relación al de las personas y viceversa. Lo que sirve como medio de aceleración y evolución de ambas partes. Esta evolución se dá por un proceso de identificación e integración de los objetivos individuales con los de la organización, y por el logro de los mismos, lo que lleva a un Desarrollo integral de las personas y de la organización. (24)

Por lo que básicamente, los fines o metas que persigue el D.O. son los que se tratarán en el siguiente punto.

1.6.1 FINES Y METAS DEL D.O.

a) Desarrollar un sistema eficaz, capaz de renovarse a sí mismo, que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas a cumplir; está implícito el crear un ambiente propicio para el auto-control y la autodirección, así como para la flexibilidad y adaptación a constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización. (9)

b) Que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroinformación que le permitan por sí sola detectar aquellos factores que faciliten el crecimiento de la organización, así como también aquellos que lo impiden, para tomar las medidas convenientes. (9) Como por ejemplo: de-

terminar las necesidades o no, de cambio dentro de la organización.

c) Desarrollar el proceso de planificación sistemática a todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organización, en todas las áreas y en cada una de las personas, con el objeto de que éstas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total. (9)

d) Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información. Es decir, trabajar conjuntamente con todos los miembros de la organización, independientemente del puesto que ocupen. (9)

e) Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza entre las personas, y que fácilmente pueda haber una expresión de sentimientos y que éstos sean tomados en cuenta en la dinámica de la relación humana dentro de la organización y determinar la importancia de efectuar un cambio.

f) Si la eficacia de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales, es necesario instrumentar y concientizar a las personas, para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos de interacción social, como liderazgo, toma de decisiones, comunicación, resolución de conflictos, etc. (53)

g) Y por último, buscar mayor cooperación y menos competencia entre los grupos que constituyen la organización de trabajo, de una forma interdependiente y por lo tanto, es necesario que funcionen con una relación de apoyo y ayuda, puesto que las funciones de unos dependen de las funciones de otros, y por lo tanto, son responsables de la eficacia total de la organización. Siendo este aspecto de primordial importancia en la aceptación de las decisiones tomadas por la organización, entre ellas, el cambio. (9)

1.6.2 ANTECEDENTES DEL D.O.

Desde un punto de vista general, el D.O. es una técnica desarrollada recientemente en la década de 1961 a 1970. Como cuerpo teórico de conocimientos tiene sus raíces en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la Psicología, aprovechó conceptos, sobre: teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos de aprendizaje basados en la experiencia. De la Sociología, tomó conceptos tales como: normas, cambio normativo, cultura organizacional, entre otros. La combinación de estas dos disciplinas y de otras, contribuye a la formación de un cuerpo ecléctico de conocimientos, denominado con frecuencia, Ciencias del Comportamiento. (53)

Como a continuación se puede observar, los primeros intentos de estudio en el ámbito organizacional son los principios de la Administración Científica (taylor, 1911); el estudio burocrático de las organizaciones (Weber, 1940); y la escuela de Relaciones Humanas (Mayo, 1947).

La Teoría Clásica propuesta por Taylor aportó un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde el punto de vista anatomístico y simplista, como un apéndice de la máquina; la Teoría de las Relaciones Humanas propuesta inicialmente por Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne y de los trabajos de Lewin, fué una reacción contra la teoría clásica, ésta dió énfasis al hombre social y al clima psicológico de trabajo; y la Teoría Burocrática , en donde Weber describe las características más importantes de la organización burocrática, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, mostrándose esta teoría carente dela flexibilidad a las innovaciones necesarias e indispensables de una sociedad moderna de contínuo y acelerado cambio.
(14)

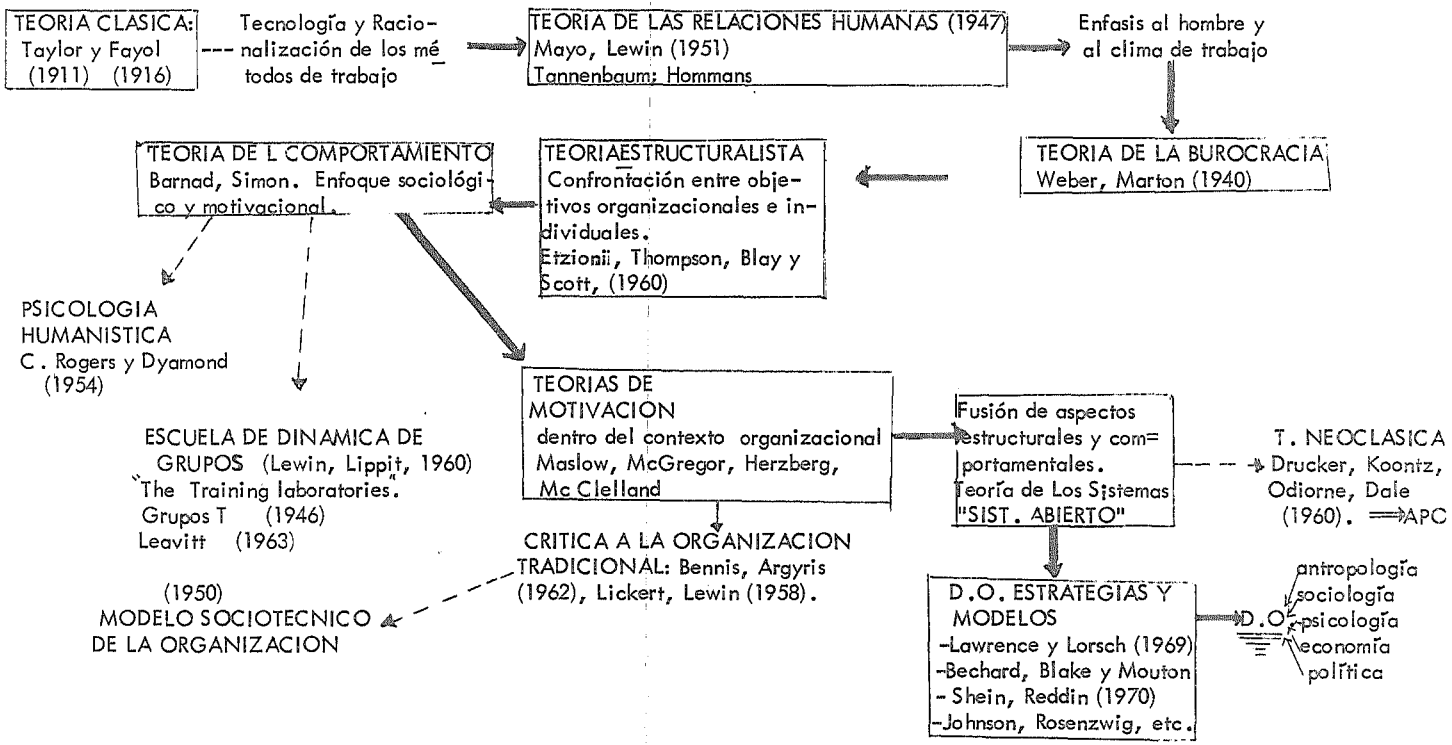
Como resultado de dicha evolución social y de los adelantos técnicos, surgen las "Organizaciones Modernas" con características, como: división de trabajo, especialización, existencia de jerarquías, etc.; surgiendo una preocupación por el estudio de la organización por parte de la Teoría administrativa, Sociología, Psicología Social, Política y Antropología. Derivándose de lo anterior, la Teoría de la Organización, es decir, el estudio de las formas y modelos de las organizaciones desde diferentes puntos de vista, desembocándose así un: "enfoque huma-

nístico de las organizaciones formales", cuyo interés y consideración es el aspecto - humano. Dicha teoría pretende un análisis crítico de los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, en la cual surgen nombres como: Moreno, Mc Gregor, Likert, Argyris, Blacke y Mouton y Bennis; dando lugar a nuevas concepciones sociales, administrativas y humanas dentro de la organización, que es precisamente el estudio multidisciplinario de la misma, es decir el "Desarrollo Organizacional", como se puede observar, en forma resumida en la esquematización - que se encuentra en la página siguiente.

Se puede concluir que el D.O. ha sido conceptualizado como:

- Una Teoría de la Organización, es decir un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones, que intentan definir en qué consiste una organiza-- ción, cómo está constituída, cuáles son los elementos que la componen, cómo se relacionan e integran entre sí.

- Como un conjunto de Estrategias de Mejoramiento, lo que se pretende en D.O. es preparar a la organización para que sea independiente, y busque la constante renovación con asesoría de Agentes de Cambio, que al principio pueden ser - externos y posteriormente internos; es decir, el personal ejecutivo y staff de la organización puede desempeñar ese papel.



ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Como un Sistema de Diagnóstico, el D.O. ha propuesto un conjunto de - técnicas e instrumentos que permitan analizar la situación actual de la organiza-- ción con el objeto de detectar cómo y con qué aspectos es conveniente trabajar, para efectuar un cambio, para el logro de la optimización de su funcionamiento.

- Y por último, como una Filosofía de la Organización, un conjunto de -- ideas supuestas que intentan ciertos fines y metas, para los cuales se propone el -- cambio, considerando también los deseos y objetivos del hombre en la vida, partiendo de la interacción que existe entre los motivos del individuo y la organización social.

Por otra parte, para comprender los cambios progresivos que se presentan como resultado de la aplicación de un programa de D.O., es conveniente conocer sus características mas importantes, ya que, un programa de D.O. no se puede iniciar sin tomar en cuenta dichas características.

1.6.3 CARACTERISTICAS DEL D.O.

Según Bennis (1966), el D.O. tiene siete características básicas de desarrollo, las cuales son las siguientes:

1) Es una Estrategia Educativa, cuya finalidad es lograr un cambio planeado en la organización. Y cualquiera que sea la estrategia educativa que se use el D.O. casi siempre centra ésta, sobre sus: actitudes, valores, relaciones y -

clima organizacional, en donde la variable principal es el elemento " humano", las personas como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y tecnología de la organización.

El D.O. en su mayor parte, concentra como punto central de su atención, el lado humano de la empresa. Existe además una persona ajena al sistema u organización, y es llamado "Agente Externo o de Cambio", el objetivo que tiene que cumplir en la mayoría de los casos es como un agente profesional de la conducta, informar y orientar a los elementos del sistema para que pueda detectar las posibles fallas que pueda haber en el mismo, las cuales pueden estar repercutiendo en una forma global, tanto en el funcionamiento, como en la interacción, producción de la organización, entre otros. La finalidad es producir un cambio que sea positivo para la organización. (9)

- La siguiente característica, es que los cambios que se busquen deberán estar ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

- El D.O. se basa en una Estrategia Educativa, que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usa la "retroinformación", el entrenamiento por sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias para generar datos de canocimiento público, y experiencia que constituyen las bases para la planeación y la acción. (9)

-En cuarto lugar, los Agentes de Cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al Sistema Cliente (por sistema cliente se entiende a aquél que está formado por el conjunto de compradores o usuarios de los bienes o servicios de la organización de trabajo, ya sean directos o indirectos). Indudablemente en las etapas iniciales del cambio son indispensables los agentes externos, una persona de fuera causará mayor impacto al sistema y podrá influir en mayor medida que una persona de dentro, este consultor externo tendrá que arreglárselas para influir sobre la estructura del mando, deberá ser capaz de "ver" los problemas de modo desprovisto, desprevenido y con más claridad que los posibles agentes internos, que puedan haberse acostumbrado a pasarlos por alto, y que, sin duda alguna los mirarán con ansiedad. (9)

-Otra característica del D.O., es que éste implica una Relación Cooperativa (de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente); esto implica que se establezca una relación de confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios, y un alto grado de influencia recíproca. (9)

-Una sexta característica, es que los Agentes de Cambio comparten una Filosofía Social, es decir, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los Sistemas Cliente. Lo más frecuente es que los Agentes de Cambio, crean que la realización de estos valores llevará finalmente a un sistema, no sólo mas humano y democrático,

sino también más eficiente. Puesto que los valores que predominan en la inmensa mayoría de las organizaciones modernas, son valores burocráticos. Estos valores, básicamente son impersonales, orientados hacia la tarea y niegan los valores humanísticos y democráticos; todo esto conduce a relaciones deficientes, superficiales y recelosas. Son relaciones "falsas", no auténticas, y básicamente incompletas, es decir, no permiten la expresión natural y libre de los sentimientos. (9)

Estas relaciones inauténticas conducen a un estado que Argyris (1973), denomina "Competencia Interpersonal Disminuida", resultando de las relaciones superficiales y primitivas.

Sin competencia Interpersonal o un ambiente psicológicamente "seguro", la organización es campo abonado para la desconfianza, los conflictos entre grupos, la rigidez, etc, lo que a su vez, hace disminuir la capacidad para el éxito organizacional en la solución de problemas. (9)

Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no gastada que funciona en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas. (53)

-Y la séptima y última característica del D.O. según Bennis, es que los agentes de cambio comparten un conjunto de Metas Normativas basadas en su Filosofía. Las metas que se persiguen son: el mejoramiento en la competencia interpersonal; una transferencia de valores que haga los factores y sentimientos humanos,

para que lleguen a ser considerados legítimos; desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos a fin de reducir las tensiones; desarrollo de una "Administración por Equipos" mas eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con mayor competencia; desarrollo de mejores métodos de "Solución de Conflictos"; en lugar de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos; desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. Esta es una vigorosa reacción contra la concepción de los organismos como mecanismos que los gerentes, como se mencionó anteriormente, pueden manejar.

Finalmente, existe un conjunto de valores o principios relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología, para crear organizaciones más funcionales. Estos principios podrían expresarse de la siguiente manera: (45) brindar oportunidad para que las personas funcionen como seres humanos y no como simples objetos de producción; brindar oportunidades para que cada miembro de la organización se desarrolle, así como también, la organización;procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas y objetivos; procurar crear un

medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo motivador e interesante; proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente, tratar a cada sujeto como una persona que cuente con un conjunto de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo, y para su vida, entre otras cosas. A continuación se sintetizan las características del D.O. mencionadas por Bennis:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1) ESTRATEGIA EDUCATIVA
2) RELACION DIRECTA CON LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACION
3) UTILIZACION DE LA RETROINFORMACION
4) DISPOSICION DE UN AGENTE DE CAMBIO
5) RELACION DE COOPERACION MUTUA: AGENTE DE CAMBIO-- SISTEMA CLIENTE
6) IMPORTANCIA DE LA CULTURA DEL AGENTE DE CAMBIO EN LA IMPLANTACION DEL D.O.
7) PARAMETROS NORMATIVOS DEL AGENTE DE CAMBIO, PARA APLICARSE EL D.O.

1.6.4. DEFINICION

El Desarrollo Organizacional (D.O.) ha sido definido por diversos autores, entre los que encontramos a:

Arias Galicia (1982), considera al D.O. como: una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí, y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Se podría desde luego considerar el D.O. como una "Filosofía", porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional en nuestra sociedad. (9)

Lo importante de este autor, es que considera tanto a la organización como al individuo que forma parte de la misma, siendo este un objetivo del D.O.

Bechard (1973), postula que el D.O. es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado por la parte directiva de la empresa, con el objeto de convertirla en efectiva en su mayor parte con la aplicación como ayuda, de las ciencias de la conducta. (9)

Para Burke y Hornstein, el D.O. es un proceso de cambio planificado, entrañando el cambio de la cultura de una organización.

Bennis (1969), conceptualiza al D.O. como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones; de tal manera que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. De aquí se retoma que el D.O. es un programa planeado, en el cual se va a establecer el "Diagnóstico de la Organización" (7) de interés, (conocer su situación real) y posteriormente implantar, en caso necesario, un cambio en la organización y por último evaluar y mantener dicho cambio.

Otro aspecto importante es que el D.O. es una estrategia "Reeducativa", ya que el cambiar alguno de sus elementos, conlleva a la modificación de: hábitos, actitudes y costumbres, entre otros aspectos.

Para Fordyce - Weil, el D.O. es una disciplina para enfocar la energía humana hacia metas específicas. (11)

Huse y Bowditch, consideran al D.O. como un intento a largo alcance, destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con los cambios del medio ambiente exterior, como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos. Estos autores enfatizan otro aspecto, y es que el D.O. es una estrategia de: "c a m b i o a l a r g o p l a z o" (1) (aproximadamente dos años), ya que el modificar

el cambiar la "Cultura Organizacional" implica un esfuerzo demasiado ar-- duo, para su efectiva adaptación y aceptación.

Lippitt (1970), considera al D.O. como la decisión de introducir un "cambio", que puede proceder del sistema mismo, o bien, de un agente de cambio externo que observa la necesidad del cambio en una organización. Sin embargo, el D.O. es esencialmente considerado por otra parte, como un conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Siendo éste un proceso de cambio, punto de formulación de planes, no un programa de índole temporal; destinado a desarrollar los recursos internos del organismo, para los cambios eficientes del futuro. (53)

Otro aspecto que se considera es el que un programa de DO tiene que ser supervisado y dirigido por una persona denominada, "Agente de Cambio", ya sea interno o externo, experto en dicha área.

En un sentido más elemental, para Partin, el D.O. es la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional. Es a la vez, una filosofía y una tecnología en desarrollo. Por otra parte, se considera al D.O. de acuerdo a la ---- opinión de Tannenbaum (1967), como una terapia que por su naturaleza tiene por -- objeto eliminar los obstáculos personales, interpersonales y culturales, para permitir a los miembros desarrollar su personalidad total. Es decir, aplicar un programa de cambio en una situación de crisis dentro de la organización, implica un crecimiento y desarrollo de la organización de trabajo. (4)

Por otro lado, Mastretta, cita que el D.O. es un "ente" cuyo propósito es mejorar la eficiencia y la salud organizacional, planificando, procesando y controlando el cambio en la organización, partiendo de la alta gerencia, a los mandos superiores, a los intermedios y altos niveles ejecutantes u operativos. (27)

Según Wendell y Bell, el D.O.: es un esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de solución de problemas de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo y mediante el empleo de la teoría y tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluyendo la investigación de las actuaciones. (46)

La "colaboración" es un punto elemental para poder llevar a cabo con éxito una estrategia de cambio organizacional.

Para concluir, los autores presentan a su consideración la siguiente definición de D.O., que será utilizada para los fines del presente trabajo.

> "El Desarrollo Organizacional es una estrategia o programa de cambio planeado a largo plazo, llevado a cabo por un agente de cambio, con el objetivo de hacer crecer al individuo y a su organización, mediante la colaboración y participación de: altos, medios y bajos niveles organizacionales".

1.6.5. CONDICIONES QUE DEMANDAN ESFUERZOS DE D.O.

Aunado a lo anterior, la condición esencial de cualquier programa efectivo de cambio, es que alguien en una posición estratégica (la alta gerencia, gerencia media, personal y asesores), sienta realmente la necesidad de cambio, es entonces cuando aparecen las condiciones organizacionales que demandan esfuerzos del D.O., algunas de las cuales son las siguientes: necesidad de cambiar la estrategia gerencial (comunicación, toma de decisiones, remuneraciones, etc); la necesidad del cambio de las normas culturales; necesidad de cambiar estructura y funciones; necesidad de mejorar la colaboración entre grupos; necesidad de abrir el sistema de comunicaciones; necesidad de mejorar la planeación, necesidad de afrontar el problema de las fusiones; necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo; necesidad de la forma de trabajar; y por último, la necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

Sin embargo, el uso tan extendido de los procedimientos técnicos del D.O. en los organismos ha dado lugar a que salgan a la superficie, numerosas cuestiones debatibles y problemas que no han sido resueltos. Entre ellos, se encuentran los siguientes: la necesidad de un estudio de profesionales de esta rama; la aplicación del adiestramiento de la sensibilidad como factor de intervención del D.O.; el empleo de consultores internos y externos; y la insistencia exagerada en el cambio ideológico de las personas. Y para finalizar, las limitaciones de la tecnología del D.O. y de los modelos de cambio de los sistemas jerárquicos de la estructura u organigrama de la organización. (40)

Los cambios que se den en la "estructura organizacional" y en la "tecnología", ya sean motivados por una evolución normal o por modificación en los principios en los que se basa, deben ser dados a conocer al personal en forma sistemática y oportuna. Esto facilitará la comprensión del por qué de los cambios y sus repercusiones dentro de la organización, promoviendo en cada persona una actitud de responsabilidad y la capacidad de ir aumentando su posibilidad de crecimiento.

Los cambios organizacionales deben ser conocidos y comprendidos ampliamente por las personas que se verán directamente afectadas por ellos, pero en ninguna ocasión deberán ser ignorados por el resto del personal, al cual se le dará la información necesaria de acuerdo al área y nivel que ocupa dentro de la organización, de aquí la importancia de la colaboración y participación. (24)

Por lo que el D.O. es considerado como un programa de "Cambio Planeado", que incluirá a toda la organización de trabajo, y se mantendrá íntimamente relacionado con la misión de la organización.

De lo anterior, se puede concluir que la idea fundamental del D.O., es que las organizaciones "deben" planificar contínuamente los cambios que sean necesarios, (estructurales, tecnológicos, etc), de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socio-culturales del medio ambiente en que están ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar la suficiente flexibilidad al "cambio autodirigido". (11) En otras palabras, se está hablando de promover un cambio social planificado, dentro de la organización laboral.

A continuación se presenta una breve síntesis de la información presentada:

RESUMEN:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
¿QUE ES?	A. Un programa de cambio planeado B . Incluye todo el sistema C. Esfuerzo a largo plazo D. Enfoques sobre cambios de actitudes y el comportamiento E. Trabajo con grupos
PROBLEMAS ORGANIZACIONALES QUE DEMANDAN D.O.	A. Necesidad de cambiar la estrategia gerencial B. " " " las normas culturales C. " " mejorar la colaboración entre grupos D. " " abrir sistemas de comunicación E. " " cambios en la motivación de los trabajadores F. " " un cambio en el sistema o procedimiento de trabajo.
¿QUIEN VE LA NECESIDAD?	A. Alta gerencia B. Gerencia Media C. Personal y Asesores
TECNICAS DEL D.O.	A. Entrenamiento para tomar conciencia: laboratorios, grupos T. B. " conceptual: grids gerenciales (Parrilla Gerencial) C. Formación de Equipos D. Confrontación entre grupos
OBJETIVOS DEL D.O.	A. Desarrollar un sistema efi cáz autorenovable B. Optimizar mecanismos automáticos de mejoramiento constante C. Buscar mayor cooperación y menos competencia entre grupos. D. Crear condiciones para conocer las causas del conflicto E. Aumentar la conciencia del "proceso social" y sus efectos en la organización

RESUMEN

Para sintetizar la información presentada en el transcurso del capítulo, es importante mencionar que el "cambio" es un proceso inherente, sobre todo, al ser humano. Desde el momento en que nace, pertenece ya a cierta estructura o sociedad en la cual imperan ciertos valores, tabúes, costumbres; a las cuales el ser humano tiene que adaptarse. De aquí el papel relevante que juega el "medio ambiente" formado por factores externos que rodean al organismo, como: la familia, la escuela, el trabajo, etc., en cuyo marco de referencia se establecen ciertas normas o patrones que vienen a conformar la "cultura" en la que el hombre tendrá que desenvolverse. Es por esto, la importancia y atención al estudio del medio ambiente o entorno que rodea al hombre, así como su interacción mutua.

Por consiguiente, el hombre ante su medio ambiente influye y se ve influído por el mismo; sobre todo en la sociedad actual de constantes cambios, a los cuales el hombre se enfrenta; y el entorno laboral es una parte de ese medio ambiente, en el cual pasa un treinta por ciento de su vida, aproximadamente.

Ahora bien, al hablar de adaptación se esta concibiendo al hombre como un sistema abierto (de la teoría general de los sistemas), el cual esta ante una constante interacción con su medio ambiente, ya que esta formado por diversos sistemas o subsistemas, entre los que encontramos a la organización laboral o de trabajo.

Partiendo de este concepto Castaño (1981), concluye que no es posible estudiar o analizar al hombre y a la organización, si estos no son conceptualizados como sistemas de interacción con el medio ambiente. Ya que éstos no funcionan en el -- vacío; se ven afectados por el medio ambiente que les rodea y éste a su vez por ellos.

Una organización laboral según este autor, tiene principalmente tres áreas: la TECNOLOGICA, la ESTRUCTURAL y de PROCESOS SOCIALES; en las que básicamente se dan los cambios dentro de la organización. Mismos que a un nivel tecno-- lógico-estructural se encuentra el cambio en los sistemas y procedimientos de trabajo, tipo de cambio al que se hace referencia en el presente estudio.

Estamos de acuerdo que lo novedoso no esta en la realidad del cambio mismo, sino en la rapidez con que ocurren los cambios; porque en la aceleración de las transformaciones se intensifican los "contenidos del cambio", es decir: por qué se da el -- cambio? ¿a qué se refiere? ¿es bueno?, etc. Es por esto la importancia de que la organización y el individuo deben dar respuesta a cada una de estas interrogaciones, entre otras, y cubrirlas satisfactoriamente.

Razón por la cual surge el desarrollo organizacional (D.O.), como un amortiguador del cambio rápido que afecta a las organizaciones, el cual adecua y ayuda al individuo a adaptarse a las presentes situaciones, totalmente diferentes a las de ayer.

Antes una empresa podía sobrevivir puesto que los cambios eran mas lentos y radicales, lo que no exigía del trabajador tanto esfuerzo para poder subsistir, pero

ahora para que pueda lograrlo se hace necesario brindarle el apoyo orientador que le permita adaptarse a las situaciones cambiantes de nuestros días. Y para poder dar este apoyo, es indispensable una adecuada relación entre sistema cliente (organización) y agente de cambio , desde la planeación hasta el control utilizados en esta teoría de la organización, denominada D.O.. En el cual se plantea que para que los cambios dentro de una organización sean aceptados desde su inicio hasta su implantación y evaluación, se requiere que dicho cambio se lleve a cabo, en forma planeada.

Es decir, el D.O. plantea un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo para mejorar el funcionamiento del sistema organizacional, a través del cambio organizacional planificado, rubro que se verá en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2

"CAMBIO PLANIFICADO"

2.1 INTRODUCCION

Considerando lo que se ha mencionado en el capítulo anterior, acerca del Desarrollo Organizacional (D.O.), se puede enfocar a éste como una estrategia educativa, o bien una alternativa para resolver problemas organizacionales que día a día se presentan en el ámbito laboral.

El mundo moderno es sobre todo un mundo de cambios veloces que no solo se dan a nivel externo, sino que se presentan en las mismas organizaciones, aún cuando éstas posean una adecuada y novedosa tecnología que les permita crecer y desarrollarse, pero esto no es todo, se requiere aún de otros procesos que le permitan adaptarse a las transformaciones y rápidos cambios que se están presentando hoy en día.

El D.O. muestra una alternativa para poder introducir un cambio (modificación, transformación o innovación), que sea favorable a la empresa, sin que por esto se vea afectado su equilibrio y composición interna; a la vez que permite por medio de la planeación que la gente adquiera una disposición innusitada hacia el cambio, ya que si ha de vivir en el mundo moderno debe también cambiar conforme lo va haciendo su entorno. Significa que el logro y el mantenimiento del bienestar social

se está volviendo cada vez mas importante y difícil; es por esto que el hombre moderno debe aprovechar contínuamente las oportunidades que se presenten para utilizar los recursos naturales de su medio o las características tecnológicas del ambiente que él mismo creó en sus intentos previos de resolver problemas.

Es por esto, que el cambio se debe planear, es decir se deben determinar los resultados deseados y el camino a seguir para llegar a ellos, con el fin de obtener el éxito, en cualquier campo; se trata de esfuerzos orientados a la solución de problemas a través de la planeación que requiere de un conjunto de recursos, así como también de cualidades que suelen ser fruto de autodisciplina y riqueza psíquica al entablarse la relación entre un Sistema Cliente y un Agente de Cambio.

En sí, el cambio, se debe planear en base a la información del sistema cliente y a la investigación que realice el agente de cambio. Es sumamente importante que se establezca esta relación y para ello es necesario tomar en cuenta que la realización de un plan cualquiera no puede nunca ser una actividad mecánica. Sino que depende siempre de la buena voluntad y de la cooperación de los individuos y de los grupos dentro de la organización, para que los cambios sean aceptados desde su inicio, hasta su implantación.

Ahora bien, es importante definir qué significa dentro del D.O., el cambio organizacional planificado, para lo cual a continuación se presentan diversas concepciones acerca del mismo.

2.2. DEFINICION DE CAMBIO PLANIFICADO

El Cambio Planificado, también llamado Cambio Planeado ha sido definido por diversos autores:

Lippitt (1958), define el Cambio Planificado, como: "...aquél que se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema, así como en la decisión de obtener la ayuda de un agente externo..."

Bennis (1969), conceptualiza al Cambio Planificado como: "un método que se emplea en la tecnología social para resolver los problemas de la sociedad".

Bechard (1973), define al cambio planificado, como: "el diagnóstico sistemático de la organización, desarrollo de un plan estratégico, para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo".

López (1974), define al Cambio Planificado, como: un proceso que se emplea para efectuar una modificación intencional dentro de un sistema, teniendo un plan -- previo, por lo tanto se usa entre grandes grupos para implantar mejoras, para resolver problemas existentes, o para modificar sistemas con miras a mayores productos.

Castaño (1980), concluye que el Cambio Planificado: es un proceso deliberado y en colaboración, integrado por un agente de cambio y un sistema cliente, que se reunen para resolver un problema, o de modo más general: planificar y lograr un mejor estado de funcionamiento en el sistema del cliente, mediante la utilización y aplicación de conocimientos válidos.

También el Cambio Planificado ha sido definido, como: el fruto de la elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización.
(40)

Finalmente las autoras de la presente tesis, han definido al Cambio Planificado, como: aquél proceso de elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, en el cual se concientiza a los miembros de la organización para que participen con el propósito de implantar mejoras, resolver problemas y lograr un mejor funcionamiento total del sistema, mediante un plan previamente elaborado, determinado entre un agente de cambio y un sistema cliente.

Por lo tanto y si se parte de la base de que el Cambio Planeado se introduce a la organización con asesoría de un agente externo o interno, el plan de acción podría abarcar diversas actividades:
(9)

2.3. ACTIVIDADES DEL CAMBIO PLANIFICADO

Entre las actividades del cambio planificado se encuentran las siguientes:

A. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAMBIO

Se refiere a detectar aquellas necesidades de cambio en cualquiera de los tres elementos del sistema (tecnológico, estructural o social); para ello se realiza una recopilación de información referente a la empresa u organización, en la cual se quiera implantar el cambio, de la siguiente manera:

a)Necesidades de cambio en el desempeño de la tarea y en la tecnología (análisis de resultados y reportes de datos objetivos).

b)Necesidades de cambio en la estructura orgánica del sistema social (análisis estructural).

c)Necesidades de cambio en los procesos sociales de la organización (investigación de actitudes, motivación y observación del comportamiento humano).

El diagnóstico de necesidades puede también complementarse con análisis e investigaciones de otras organizaciones para contar con un marco de referencia real.

B. SELECCION DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Dependiendo de las necesidades de cambio específicas de la organización en diferentes áreas, se determinará el tipo de estrategias a seguir en cada rama.

C. EVALUACION DEL CAMBIO

La organización necesita también establecer los parámetros con los cuales detectará los cambios logrados en función de las expectativas desarrolladas al inicio de la implantación del programa de desarrollo organizacional.

Nosotras consideramos que estos tres puntos son de vital importancia para llevar a cabo un programa de cambio en cualquier empresa. Si el diagnóstico fue realizado por una persona capáz (agente de cambio), dará mayor información para elegir la estrategia vital que más se adecue al problema. Es importante decir, que a veces es necesaria la integración de diversas estrategias para llevar a cabo la adecuada intervención en el sistema cliente u organización. De acuerdo a las estrategias elegidas, si realmente fueron las adecuadas, causarán mayor impacto y repercusión en el sistema.

Por lo tanto, la forma en que se llevaría a cabo las actividades anteriormente mencionadas, sería la siguiente:

1. ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO IDEAL DE ORGANIZACION

La organización diseña mediante los parámetros de la estructura, tarea y tecnología, así como de los procesos sociales; una forma ideal de funcionamiento, en base al cual se iniciarán las actividades o fases subsecuentes.

2. INTRODUCCION AL CAMBIO PLANEADO

En esta fase el "agente de cambio", establece relaciones de asesoría y de investigación. Se definen roles, expectativas, a la vez que se realiza la identificación

del sistema con su problemática, sus objetivos, sus motivaciones, etc., y se determinan las áreas de información.

3.FASE DE REUNION DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO

Después de haber recolectado la información suficiente para detectar áreas de problemas, se procesa dicha información y se determina la disponibilidad y el potencial para el cambio.

Aquí es necesario establecer los objetivos del cambio y qué tanto el sistema está identificado con éstos.

4. PLANEACION E IMPLEMENTACION DEL CAMBIO

Una vez determinado lo anterior, se procede a identificar los puntos de apoyo para la acción, se establecen prioridades y se determinan los tipos de intervención necesarios.

5. ESTABILIZACION DEL CAMBIO

En esta fase lo que se busca es que la organización logre el máximo grado de competencia posible (autocompetencia). Aquí surge un cambio de relación del sistema con el agente externo de cambio, o inclusive puede llegarse al término de la misma.

Con lo citado anteriormente, se puede concluir que las actividades para llevar a cabo un "cambio planeado", se inician con la determinación de un modelo ideal, es decir con el funcionamiento deseable de una organización laboral. Posteriormente dicha organización laboral acudirá a un agente de cambio (ya sea interno o externo) y se establecerá la respectiva relación entre ambos, así como con las áreas en donde es indispensable llevar a cabo el "cambio".

Subsecuentemente se establece la disponibilidad y accesibilidad de los integrantes de la organización laboral, para que el cambio se dé. Posteriormente se determinan las técnicas o métodos de trabajo para llevar a cabo dicho cambio; y por último, y lo más importante dentro de un cambio planificado es evitar la dependencia entre sistema cliente (organización laboral) y agente de cambio (sobre todo externo); por lo consiguiente hay que tratar de enseñar a la organización de trabajo a que sea independiente y capaz, con el fin de sobrevivir y cambiar cuando sea necesario.

Por lo tanto, es pertinente mencionar en los puntos siguientes, la definición de agente de cambio, sistema cliente y demás elementos intervinientes para que el cambio se dé.

Antes de mencionar el siguiente aspecto, se presenta una síntesis sobre las diversas definiciones y actividades del Cambio Planificado.

Decisión deliberada para mejorar el sistema y obtener ayuda de un agente externo. Lippitt (1958)

Método para resolver problemas de la sociedad. (Bennis, 1969)

Proceso deliberado en colaboración por un agente de cambio y un sistema cliente para resolver un problema dentro de la organización. Castaño (1980)

"CAMBIO PLANIFICADO"

Diagnóstico sistemático de la organización; plan estratégico, para el mejoramiento de la organización. Bechard (1973).

Mediante las actividades:

A. DIAGNOSTICO de Necesidades de cambio.
B. Selección de Estrategias de Cambio.
C. Evaluación del cambio.

Proceso de elaboración de planes que sigue a un diagnóstico para implantar, mejorar, resolver y lograr un mejor funcionamiento total del sistema entre un agente de cambio y un sistema cliente.

Proceso para efectuar una modificación intencional, mediante un plan previo, para resolver problemas existentes dentro de un sistema. López Minero (1974)

Como se citó anteriormente, cuando se desea realizar un cambio, o bien, se desea realizar una intervención que sea efectiva y positiva para la organización, se dice que se intenta crear una "situación nueva"; esto es, se intenta crear una situación con otra estructuración, diferente a la habitual, pero de la cual se dice que creará en los miembros del sistema un tipo de conducta llamado ansiedad. (40). El elemento provocador de esa situación nueva o conducta desorganizada, es en la mayoría de las veces, el Agente de Cambio.

El Agente de Cambio es el que produce o permite nuevas situaciones haciéndose cargo muchas veces de la ansiedad que se despierta en los demás ; para ejercer el rol de Agente de Cambio, es necesaria una ideología que permita a la razón tomar lugar en la práctica y que dé los elementos de verdad para evaluar los cambios que se produzcan. (29) (40)

Los Agentes de Cambio son personas de la organización o ajenas a esta, que prestan asistencia técnica especializada, o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio. Además de Agente de Cambio, de Consultor, de Asesor, se le ha dado el nombre de Gerente de cambio (aquellas personas que desempeñan altos puestos en la organización: gerentes, personal ejecutivo y jefes con alto mando de autoridad, los cuales son responsables de las operaciones y efectividad de la organización). (3)

Así el Agente de Cambio, proporciona indicadores sobre cómo hacer que -- ocurran cambios tan significativos que sean provechosos , tanto para la organización como para las personas que desempeñan actividades dentro de la misma. (1)

Los Agentes de Cambio, son profesionales que prestan asistencia profesional al sistema de personalidad, tales como: psiquiátras, psicólogos, asistentes sociales, y consejeros entre otros. El asesor o agente de cambio, puede prestar sus servicios a sistemas cliente, en forma individual como a sistemas en forma grupal o a nivel de organización. Para los sistemas grupales, se cuenta con: asistentes de grupos, asesores de empresas, expertos en capacitación, especialidad en debates, expertos en conferencias, analistas de productividad, expertos en comunicación, especialistas en cuestionarios obrero-patronales, consultores en relaciones laborales, asesores en capacitación de personal de supervisión y de personal ejecutivo; a todos estos asistentes aunque sean un equipo , se les denomina "Agentes de Cambio".

Una vez que se ha dado una visión global sobre el "Agente de Cambio", a continuación se proporcionan una serie de definiciones sobre éste.

2.4. DEFINICION DE AGENTE DE CAMBIO

Cierta vez en la edición del New York Times del 7 de octubre de 1963, apareció un anuncio clasificado donde se pedían "agentes de cambio", el aviso decía: "... el agente de cambio es un individuo orientado al resultado, capaz de resolver exacta y rápidamente problemas complejos tangibles e intangibles. Energía y ambición son condiciones necesarias para el éxito..."

Bennis (1969), al leer este anuncio pensó que cualquier descripción de un -- agente de cambio que él propusiera tendría que incluir más factores que "energía y ambición", aunque es posible que estos dos sean necesarios. Bennis, definió a los - "agentes de cambio" de la siguiente manera y parece que ha sido el único en dar - una definición más concreta: "...los agentes de cambio son profesionales, que en su mayoría, han recibido enseñanza y se han graduado en ciencias conductistas..."

Y agregó: muchos desempeñan cargos universitarios, mientras que otros son Consultores con dedicación excesiva y exclusiva, pero deben su lealtad a la profesión, a una de las disciplinas de las ciencias de la conducta. (5)

Nosotros pensamos que un Agente de Cambio debe ser un experto en relaciones humanas, lo cual le permitirá tener una visión global y objetiva para resolver los problemas que se presenten en el sistema, ya que éstos siempre repercuten y están interrelacionados con el elemento más importante y vital del sistema, el hombre.

2.5. EL PSICOLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO

Se ha dicho que el Agente de Cambio es un profesional, un experto en las ciencias de la conducta y que es necesario dentro de una organización, puesto que el principal elemento de la misma es el elemento humano; y el psicólogo se dedica al estudio de la conducta del hombre. Se trata generalmente y así es como se le ve, como un experto en el ramo: que ha tenido un adiestramiento oficial en las ciencias de la conducta. (40)

En Desarrollo Organizacional (D.O.), el psicólogo es un Agente de Cambio y como tal, es un profesionista que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de "retroinformación". El Agente de Cambio se adapta en forma flexible a la Cultura de cada organización, y con base en ella, construye entre : él mismo y la organización, el modelo deseado o "ideal" de la organización: así como, las estrategias necesarias y convenientes, a este conjunto se le ha denominado "sistema cliente". (11)

En particular, la opinión de las autoras del presente trabajo, acerca del Psicólogo como Agente de Cambio, es que éste como profesional de la conducta, tiene mucho por hacer en "pro" de la organización, en especial el psicólogo del trabajo, ya que de acuerdo a los elementos y conocimientos adquiridos durante su formación académica, tanto teórica como práctica, puede fungir de una manera más eficaz como Agente de Cambio, que muchos otros profesionales que no han tenido un adies--

tramiento en las ciencias de la conducta, y sobre todo: en conocer y com --- prender objetivamente la conducta del ser humano; es decir, debe poseer una panorámica global y completa de los elementos componentes de una organización y de los procesos conductuales que en ella se presentan.

2.6. SISTEMA CLIENTE

El Sistema Cliente es la llamada :organización laboral, que requiere de los servicios de un Agente de Cambio.

Cuando se usó la palabra "Cliente", se vió que los profesionales que trabajaban con comunidades se sentían excluídos, pues pensaban que el término únicamente se refería al individuo. Por otra parte, si se empleara una expresión como: "sistema social", los que trabajan con individuos se sentirían excluídos, ya que por social se entenderían a grupos y no a individuos. (33)

La expresión un tanto rebuscada de: "sistema cliente", es una solución de -- compromiso que denota sistemas de cualquiera de los cuatro niveles de esfuerzo orientados al cambio: individual, intergrupo, organización y finalmente, comunidad.

Sin embargo, el uso generalizado de la expresión Sistema Cliente, para - referirse a una cantidad de distintos tipos de unidades, puede ocasionar de vez en cuando, problemas semánticos. Puesto que un grupo no consulta a un Agente de

Cambio, del mismo modo que lo haría una comunidad, sino que cada uno de éstos tendrá su estilo propio de consulta de acuerdo a sus requerimientos. Por lo tanto, sería pertinente mencionar la definición de lo que es un Sistema y de lo que es ya en sí, el término Sistema Cliente, por diversos autores.

2.6.1. SISTEMA

La palabra Sistema se refiere a:

"... una organización de partes interrelacionadas; y cuando el sistema es multipersonal, esas partes pueden ser distintos tipos de subunidades: individuos, roles, grupos, organizaciones y comunidades..."

El vocablo "sistema cliente" se refiere a aquél sistema específico, persona o grupo, que recibe ayuda o que la solicita a un agente de cambio. Siempre se tratará al sistema cliente como si fuera una unidad, ya sea que esté compuesto por individuos, o bien sea un grupo, organización o comunidad. (33)

En el caso del presente estudio se trabajará con un sistema perteneciente a la Iniciativa Privada, al que no se le denominará sistema cliente, debido a que no se acudió como Agentes de Cambio, sino que por el contrario, el cambio es de naturaleza: tecnológica-estructuctural en el sistema o procedimiento de trabajo, que se está adoptando, siendo el interés del presente estudio, visualizar los factores que

intervienen, en la posible, no aceptación al cambio.

Es por lo anterior que en el punto siguiente se revisará, cuándo y en qué condiciones, se establece la relación Sistema Cliente-Agente de Cambio.

2.6.2 RELACION SISTEMA CLIENTE-AGENTE DE CAMBIO

Se establece la relación: sistema cliente - agente de cambio, cuando: se - presenta una necesidad o requerimiento en el sistema, se dice entonces que el Sistema Cliente va al encuentro del Agente de Cambio; o que el Sistema Cliente desea cambiar; o que el Sistema Cliente tiene una visión deformada de sí mismo, la cual - pudo haber sido detectada por alguno de sus miembros; todo esto significa que lo - que busca el Sistema Cliente es entablar una relación de asesoría y colaboración con un Agente de Cambio, ya sea éste de la misma organización, o bien externo (de preferencia) a la misma.

A esta relación que se establece, se le ha llamado Relación Sistema Cliente- Agente de Cambio. Para finalizar, se mencionará que a menudo esta relación sólo se establece con una parte del sistema, es decir, el agente de cambio sólo trabaja en relación directa con una sub-parte contratante del sistema, pero su objetivo es apiñar o afianzar este contacto e influenciar hasta abarcar cuanto sea posible del sistema.

(33)

Para resumir lo anterior, se mencionan los cuatro elementos combinados que intervienen en el Cambio Planificado:

(34)

1) El SISTEMA CLIENTE

Este debe poseer una amplia comprensión del cambio y de sus consecuen-- cias, y debe de tener la influencia suficiente para desarrollar y controlar el destino del cambio, a la vez que tener confianza en la persona que inicie el cambio.

2)EL ESFUERZO DEL CAMBIO

Que debe ser percibido como motivado por sí mismo y espontáneo; esto puede lograrse mediante el reforzamiento del cambio por el Director de un grupo, así como por grupos significativos de referencia adyacentes al Sistema Cliente.

3)El PROGRAMA

Que debe incluir elementos emocionales de valores y cognoscitivos, para el éxito de la implantación.

4) El AGENTE DE CAMBIO

Puede ser decisivo para disminuir la "Resistencia al Cambio", mediante una labor de asesoramiento y apoyo, durante la fase de transición del cambio.

A continuación se expondrán brevemente, las fases o etapas intervinientes dentro del proceso de Cambio Planificado.

2.7. FASES DEL CAMBIO PLANIFICADO

Dentro del Cambio Planificado, un precursor muy importante en lo referente al análisis del proceso de cambio, fue Kurt Lewin (1970), quien estudió este proceso tal como se da en individuos y en grupos, y de acuerdo con esto, sugirió la existencia de tres fases durante el proceso de cambio:

FASE 1: Descongelamiento (si es necesario del nivel actual)

FASE 2: Desplazamiento (las operaciones por realizar para pasar de un nivel actual, al nuevo nivel).

FASE 3: Congelamiento (de la vida del grupo en el nuevo nivel).

El "descongelamiento" del nivel actual puede contener problemas totalmente diferentes en casos diversos. Por eso, es recomendable no olvidar que las decisiones como grupo, facilitan los cambios. En el caso de las decisiones de grupo, el ímpetu o furor parece ser relativamente independiente de las preferencias personales; el individuo parece actuar principalmente en calidad de "miembro del grupo". (40)

Y esto es vital para "descongelar" la forma de vida del grupo y cambiar la actual, misma que sea la adecuada para los requerimientos de la organización laboral.

Una vez que se acepta la nueva forma de vida del grupo, es necesario congelar esta, ya que usualmente y por lo general, un cambio dura poco; es decir, -- una determinada organización con una "inyección endovenosa", vuelve de inmediato a su comportamiento anterior.

Diversos Agentes de Cambio sugieren ampliar las tres fases de Lewin, y proponen una lista de cinco fases generales del proceso de cambio;

FASE 1: Desarrollo de una necesidad de cambio: descongelamiento.

Es decir, primero debe detectarse si en verdad se requiere un cambio o transformación de la organización.

FASE 2: Establecimiento de una relación de cambio.

Es decir, una relación mutua y estrecha entre el sistema cliente y el agente de cambio.

FASE 3: Acción orientada al cambio: traslado.

Una vez detectada la necesidad de cambio y propuesta la relación entre estos dos elementos (sistema cliente-agente de cambio), es necesario conducir a la organización hacia el cambio que más se adecue a sus requerimientos.

FASE 4: Generalización y estabilización del cambio: congelamiento.

Dicha generalización y estabilización hacen referencia a todos los elementos integrantes de la organización, lleven a efecto la transformación a la que se determinó llegar, la cual incluye todos los aspectos que se encuentran involucrados para llevar a cabo dicho cambio y para la duración y efectividad, del mismo.

FASE 5: Logro de una relación terminal.

Se refiere a terminar la relación establecida entre sistema cliente- agente de cambio, en el sentido de que la organización laboral o sistema cliente sea autosuficiente, autotransformadora e independiente.

No obstante, Watson y Lippitt (1970), pioneros de Lewin, ampliaron el proceso de cambio, a siete etapas o fases:

FASE 1: Descongelamiento: despertar la curiosidad para efectuar modificaciones.

FASE 2: La implantación de relaciones de trabajo: se establece y define la relación de asistencia.

FASE 3: Identificación y aclaración del problema de cambio.

FASE 4: Exámen de las alternativas y diferentes posibilidades de cambio.

FASE 5:Se emprenden esfuerzos de cambio en la situación de la realidad.

FASE 6: Generalización y estabilización del cambio.

FASE 7: Terminación de la relación asistencial: agente de cambio, y nada más.

En este proceso constituído por las siete fases anteriores, los autores incluyen la fase de identificación y aclaración del problema de cambio, es decir el reconocer e identificar el problema por el cual se necesita recurrir al cambio. Otra fase que se incluye es el exámen de alternativas y las diferentes posibilidades de cambio, y esto es muy importante sobre todo si se involucran todos los elementos de la organización laboral, para que en forma conjunta se elija el tipo de cambio o transformación, a seguir.

En el siguiente cuadro se podrán observar los aspectos que se encuentran dentro de cada una de las fases del cambio planificado, presentadas por López (1974).

FASES DEL CAMBIO			
	PASOS A SEGUIR	ROL DEL AGENTE	TECNICAS
RODUCCION fase se establecen relaciones l sistema cliente y el agente bio; y se dan a conocer (con - tivaciones), posibles dificulta- a ayuda que pueden dar. Cómo ndrá la información, y quién - cliente.	1)establecer relaciones 2)reconocer las propias motivaciones y necesidades. 3)definir roles y espectativas. 4)definir al cliente 5)determinar las áreas.	Investigador y Consultor	1) Entrevista semidirigida 2)Semiestructurada, y 3)Discusión de grupo
UNION O RECOLECCION DE ORMACION Y DIAGNOSTICO e reune la información para saber s el problema, qué otras partes ectadas, cómo se lograría tal cam- para qué se requiere el mismo.	1)Definir el problema del cambio. 2)Definir las áreas afectadas por elcambio. 3)Determinar los objetivos del cambio.	Consultor e Investigador	1)Entrevista 2)Investigación 3)Estadística 4)Observación 5)Discusiones de grupo 6) Confrontaciones de grupo 7)Reunión de asesores
LANEACION DEL CAMBIO e dirá en cuánto tiempo se lleva- bo el cambio, en qué se van a para hacerlo, con qué orden y ó intervenciones.	1)Distribución del tiempo 2)Identificación de los puntos de apoyo para la acción. 3)Establecer jerarquías 4)Determinar el tipo de intervenciones	Organizador, Consultor, Maestro, Instructor	Establecimi ento de un Modelo
IMPLANTACION DEL CAMBIO e pone en práctica lo ennumera- eriormente.	No hay objetivos porque ya están definidos	Consultor, Maestro Entrenador,Consejero	1)Cambio Individual 2)Estilos gerenciales 3)Entrenamiento 4)Establecimiento de objetivos 5)Análisis de puestos 6)Analisis de funciones 7)Diag. de flujo 8) Orientación, consejo, entrenamiento 9)Auditorías de org. 10)Implantar el modelo de D.O. 11)Dinámica de grupos 12)Cambios en el flujo de trabajo; castigos y premios.
TABILIZACION DEL CAMBIO se verá, qué cambios habrá relaciones, si va a hacerse a poco y con qué frecuencia.	Definir el cambio de las relaciones de conducta.	consultor, entrenador	1)Desarrollo de consultores internos. 2)Programa de entrenamiento. 3)Sesiones de crítica para evaluar y analizar los cambios.

Una vez revisadas las direrentes etapas que pueden seguirse para la introducción de un Cambio Planificado, de acuerdo a diversos autores, cabe señalar que los cambios o variaciones deben producirse con cierta lentitud y es por esto que deben planearse a fin de que los individuos que se encuentren involucrados con el cambio lo acepten y - participen en el mismo.

Ya que cuando se dan cambios bruscos, la gente se siente relegada y aparece el conflicto; por lo que no es aceptada la nueva situación o transformación que se esté dando, puesto que las actitudes individuales no pueden adaptarse a los requerimien-- tos de cambio de la organización y esto causa un estado de tensión en la gente afectada.

Todo esto conlleva, a que el sistema se debilite y sus integrantes se sienten - desorientados, cuando esto sucede: se le denomina estado de "Anomia", que se refiere a las formas de conducta divergente que presentan los individuos, con respecto a la conducta preescrita por el sistema mismo.

Pero lo que Durkheim llama "Anomia", Thomas y Znaiecki lo denominan -- "Desintegración Social", la cual se produce por los cambios tan bruscos que se esten dando en el sistema. Se refiere a la disminución de la influencia que se pueda tener sobre los miembros del grupo y a la disminución o desinterés, que éstos muestren hacia las reglas sociales existentes de conducta.

Sintetizando lo anterior, el cambio planificado preescribe que tanto el desarrollo de la sociedad, como el desarrollo del individuo, debe ser armónico. Por lo cual los cambios se deben planificar, es decir programar para llevarse a cabo con cierta lentitud para que así sean aceptados por los miembros de la organización a los cuales va a afectar el cambio, pues de lo contrario se producirá un desequilibrio que innevitablemente llevará a la desintegración del individuo y lo conducirá a un estado de anomia, aspectos que se presentarán en forma más desglosada a continuación.

2.8. ANOMIA, CAMBIO RAPIDO Y DESINTEGRACION SOCIAL

Anteriormente se ha hablado de los elementos integrantes de una organización: estructurales, tecnológicos y sociales. Los cuales se encuentran entrelazados y son interdependientes entre sí. El hombre, como "ente" social, le da la vida a todo sistema (organización), por lo que la vida social existe en tanto siga teniendo vigencia cierto sistema de reglas, valores o representaciones colectivas; las cuales no solamente hacen posible la existencia de las relaciones contractuales, sino que condicionan la conducta social de los individuos, proporcionando los medios y sobre todo, señalando los fines de las acciones humanas, siendo esto claro en cualquier organización de trabajo.

La vida de los hombres se desenvuelve dentro de un sistema de esquemas sociales que constituyen los puntos de referencia necesarios para su orientación. Cuando este sistema se debilita, los hombres pierden la posibilidad de orientarse, se des-

moralizan y caen con mayor frecuencia en varias formas de conducta divergentes con respecto a la conducta prescrita por el mismo sistema: tal es el estado de "anomia". (29)

Por otra parte, los cambios o variaciones deben producirse con cierta lentitud a fin de que las actitudes individuales dentro de una organización de trabajo -- puedan ajustarse a los nuevos requerimientos sociales. Actualmente los cambios - se han ido presentando más aceleradamente, en nuestra era de constantes cambios - el hombre se tiene que adaptar rápidamente a éstos e incluso hay ocasiones en que aún no se termina de adaptar, cuando se presenta otra transformación, es decir los cambios cada vez tienen mayor velocidad y entre ellos el lapso de tiempo es cada vez más corto, los periodos que se presentan entre las fases de desarrollo son cada - vez menores.

En las épocas antiguas, las innovaciones que se presentaban duraban y se establecían durante un largo período hasta que llegaba otra y de alguna manera reemplazaba a esta última; es así como surgió la rueda como medio de locomoción, más adelante el ferrocarril, hasta llegar a la fase moderna en que los medios de locomoción y comunicación son tecnificados y variados (aviones e incluso cohetes espaciales) pero entre cada uno de estos cambios el periodo de tiempo fue variando, hasta - llegar a lo que hoy se conoce como era moderna, en la cual los cambios o transformaciones se dan en un periodo de tiempo mínimo y por lo tanto resulta difícil para algunas personas adaptarse a ellos.

A fin de describir de una manera más clara y precisa conviene dividir la -- historia de la maquinaria y de la civilización en tres fases sucesivas, tomando como base los últimos mil años. Estas etapas se superponen parcialmente entre sí y son: la etapa Medieval, la época de la Revolución Industrial y la fase Moderna. Me-- jor conocidas por el sociólogo norteamericano Lewis Munford como periodo "eotéc- nico" a la época medieval, como periodo "paleotécnico" al complejo tecnológico - de la Revolución Industrial y finalmente, la fase moderna, descrita por Munford co- mo complejo "neotécnico", la cual según su parecer no ha alcanzado su forma y or- ganización específica, y todavía no ha desplazado completamente al complejo pa-- leotécnico. (6)

Durkheim y Halbwachs, ejemplifican lo anterior al reconocer la existencia de dos tipos sociales opuestos: la sociedad tradicional y la sociedad urbana; y de un pro- ceso histórico que ha llevado a la sociedad occidental de uno a otro, a través de una- serie de cambios de orden estructural e ideológico. La sociedad tradicional, estática, plenamente integrada, que predomina en la edad media, se ha transformado en una - sociedad "urbana" altamente diferenciada, dotada de un alto grado de movilización en dirección vertical y cuya integración es todavía muy imperfecta, pues mientras -- por un lado los rígidos cuadros de la sociedad tradicional sólo sobreviven en parte, -- aún no se han constituído los sistemas sociales adecuados para la necesidades que sur- gen de las nuevas condiciones estructurales: de aquí un estado de "anomia". (29)

Lo que Durkeim llamara " A n o m i a " , Thomas y Znaiecki lo denominan - "Desintegración Social", la cual se produce por la disminución de la influencia -- sobre los miembros del grupo, de las existentes reglas sociales de la conducta. La realidad puede presentar todos los grados posibles de desintegración, desde la violación de alguna regla por parte de los individuos aislados, hasta la decadencia general de todas las instituciones de un grupo.

Tanto Thomas como Znaiecki, conciben a éstos fenómenos como propios, en cierta medida, de cualquier grupo social, pues el doble de procesos de desintegración se hayan presentes en las sociedades que no son absolutamente estáticas. (29) En estas sociedades el hombre ha tenido que hacer frente al cambio en alguna forma; pero el aspecto inquietante del cambio en la actualidad, es que está ocurriendo tan rápidamente, que tanto las personas como las empresas, se sienten intranquilas con ello.

- El cambio en sí es bueno, pero un cambio demasiado rápido produce un efecto negativo en el hombre, grupo, organización, sociedad y comunidad, entre otros; que se manifiesta como un estado de choque emocional, un estado de grave tensión para los seres humanos que habitan e integran el sistema llamado "m u n d o " , en el cual se encuentran incluidos todas las formas de vida y procesos sociales existentes.

A este cambio "dramático" que se presenta en la vida de las sociedades humanas se le ha denominado:" S h o c k d e l F u t u r o " .

2.8.1. SHOCK DEL FUTURO (49)

Algunas empresas han experimentado cambios tan traumáticos, que muchos de sus miembros principales han sufrido una "conmoción organizacional" y no se han podido adaptar a las situaciones cambiantes de su medio. Permanecen en ese estado hasta que los cambios se asimilian y se absorben, o se rechazan y se abandonan. En ambos casos, el periodo de recuperación es penosamente lento y algunas organizaciones nunca se recuperan del todo.

El cambio afecta a todas las personas y trae consigo vastas implicaciones para la humanidad, englobando tanto a la comunidad como a los negocios; los cambios en los estilos de vida, los problemas relacionados con la brecha entre las generaciones y las constantes presiones de las minorías afectan a todas las personas en general. Las personas no sólo compran productos y servicios, sino que proporcionan la mano de obra con la cual se producen esos servicios, y otros artículos de suma utilidad para el hombre. Así, se encuentra una dependencia de las personas, cuyos valores y metas tradicionales están sujetos a la presión de un constante cambio.

Nuestra era de constantes cambios, ha producido un impacto cada vez mayor sobre los miembros de las organizaciones laborales. Las personas trabajan en éstas por necesidades económicas. Atrapado como empleado de la organización de trabajo, el individuo no sólo se convierte en víctima de los cambios amplios que se están efectuando dentro de dicha organización; ésta por su parte, también es víctima de los cambios que ocurren dentro de su propio ambiente.

Un cambio amplio y arrollador puede tener gran impacto en los niveles de la sociedad; una proporción de cambio demasiado rápido, no es natural, ni bueno para las personas, ni para las organizaciones laborales o de trabajo.

Hoffer, decía: "... el reto principal de nuestra era, es el cambio drástico del atraso a la modernidad, de la sujeción a la igualdad, de la pobreza a la opulencia, - del trabajo a la ociosidad. Todos éstos cambios son sumamente convenientes, sin embargo, está resultando evidente que por conveniente que sea el cambio drástico, constituye la experiencia más difícil y peligrosa para la humanidad ..."

Es por lo anterior, que se puede definir al "shock del futuro", como: el resultado o los riesgos del cambio excesivo y precipitado.

De manera similar Alvin Toffler(1969),señala los riesgos del cambio excesivo al predecir:"...millones de personas psicológicamente normales sufrirán un choque repentino con el futuro, al ser víctimas de la enfermedad más amenazante -el mal del cambio-. Al no poder mantenerse al paso sobrecargado del cambio y ser llevados al - borde del fracaso por las insistentes demandas de adaptarse a lo nuevo, muchos se hundirán en la conmoción del futuro. Para ellos el futuro llegará demasiado pronto..." (49)

Por lo tanto, Toffler sugiere que el cambio se mantenga a un paso aceptable para las personas y para las empresas. Y no solamente Toffler señala lo anterior, - además otros autores están de acuerdo en ello e insisten en que el cambio debe irse - introduciendo, poco a poco, para que así sea más fácil al sistema y a cada uno de sus elementos, adaptarse a él. Esta sería la mejor forma de prevenir el desajuste emo- cional que se produciría en el individuo como resultado de la presencia del cambio rápido.

2.8.2.EL DESAJUSTE COMO EFECTO DEL CAMBIO RAPIDO

Como se dijo anteriormente, el desarrollo de la sociedad debe ser armónico, como también el desarrollo del propio individuo. Debe de existir un equilibrio entre los elementos de la organización laboral, cuando surge el cambio; si la velocidad de transformación en ciertos sectores es mayor que en la de otros, se produce un dese-- quilibrio que inevitablemente conducirá a la desintegración social de dicha organiza ción.
(29)

Por otra parte, Mannheim (1922), señala que: "... el orden social se vendrá abajo, sin el dominio racional de la sociedad y el individuo, sobre sus propio impul sos; no marcharán a la par con el desarrollo técnico...".

Otra concepción acerca de lo anterior, es la de Ogburn (1964), quien señala que:"... este retraso cultural, es propio del proceso de cambio social, en el sentido de que puede observarse con diferente intensidad en toda sociedad no estática..."

Lo que es importante subrayar, es que es preciso que el cambio se presente en un desarrollo armónico y no precipitado, pues de lo contrario podría causar un fuerte desajuste en el equilibrio de la organización laboral y su medio ambiente, e incluso llevarla a la muerte.
(29)

2.9. LA DINAMICA DEL CAMBIO

Como se ha venido mencionando, es indiscutible que el hombre a través de su paso por la vida sufre innumerables cambios, tanto naturales como planeados; y de igual manera como el hombre se transforma, las organizaciones de trabajo donde éste se desarrolla también sufren cambios, los cuales pueden surgir: debido al desarrollo tecnológico; a las necesidades derivadas del crecimiento de la organización; al mejor aprovechamiento de los recursos humanos; entre otros. Estos aspectos tienen gran importancia en la dinámica de la vida actual, ya que es difícil pensar en una situación estática.
(34)

La situación actual, a medida que ha venido transcurriendo el tiempo, la corriente a venido acelerando y lo que antes era un tranquilo lago, se ha convertido en un torrente caudal, cuya velocidad cada vez aumenta más. (53) Pero hay que distinguir los procesos sociales que conservan la estabilidad de un sistema (organización) internamente, a través de la estructura y del proceso de intercambio con su ambiente. (19)

Es decir, hay que tomar en cuenta, a la organización de trabajo en constante interacción con su medio ambiente que cada día se hace más complejo, ya que cambia con una velocidad cada vez mayor. Y por lo tanto, cuando se trata de introducir un cambio en alguno de los elementos que la forman o integran (organización laboral), resulta muy común que surjan situaciones obstaculizantes de su éxito y aceptación; siendo el mayor de éstos obstáculos, la "Resistencia" de la gente que se verá afectada por los cambios.

Es así, como cualquier sistema, entre los cuales encontramos a la organización de trabajo, puede describirse por una parte, como: una estructura o un conjunto de unidades, que tienen propiedades "estables"; y por otra parte, como acontecimientos o procesos en el curso de los cuales sucede algo que "cambia", algunas propiedades o relaciones entre ellas. (19)

Es decir , hay que imaginar a la sociedad como sometida a dos tipos de fuerzas: las que tratan de promover los cambios y las que se afanan por conservar el "statu quo". (23) Además, las fuerzas capaces de aumentar o disminuir la disposición del sistema cliente u organización de trabajo a cambiar, se llaman fuerzas de cambio y de resistencia; cada uno de estos tipos de fuerzas pueden ser: racional o irracional; reconocido o no reconocido; general o específico. (Dubin, 1964). (34)

Con lo anterior, se concluye que en toda "dinámica de cambio" existen elementos y situaciones que propician las innovaciones, transformaciones o cambios; y también existen elementos que se oponen a éstos. (11)

2.9.1 FUERZAS QUE PROMUEVEN EL CAMBIO

Según Etzioni (1974), cuanto más dinámica es una sociedad, tolerará en mayor grado la innovación o cambio. (11) Una tendencia al cambio permite observar que a la larga, las fuerzas que impulsan al cambio vencerán a las que se empeñan en conservar los viejos modos. (4) No obstante, Linton, demuestra que ni siquiera en la misma sociedad todos los cambios tienen la misma probabilidad de ser aceptados. Para que un cambio sea aceptado, debe de estar de acuerdo con las necesidades e intereses de la sociedad y debe ser compatible con la estructura de la misma. (11)

Ogsburn (1922), por su parte cita que las diferentes partes de un sistema o subsistema sociocultural se relacionan entre sí, de ahí que los cambios en un sector necesiten cambios adaptativos en otros. (11)

Foster (1967), menciona que el predominio que logran las fuerzas transformadoras no es muchas veces, y acaso nunca, constante, porque el ritmo de los cambios culturales varía según las circunstancias. Estas fuerzas que promueven el cambio se impondrán durante un periodo considerable; luego seguirá quizás, un periodo de reposo relativo, en el que se apaciguen las tensiones extraordinarias y el malestar ocasionado por el cambio rápido y los elementos de la cultura se reagruparán y ajustarán de nuevo, de forma más armoniosa. Así, "...la gente tiene que cambiar, debe adquirir una disposición inuscitada para el cambio, si ha de vivir en el mundo moderno..." (23) Esto significa que el logro y mantenimiento de nuestro bienestar se está volviendo cada vez más importante y difícil, como individuos y como grupos. (33)

Un primer estímulo innovador o de cambio, se encuentra cuando el hombre aprovecha contínuamente nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales de su medio; o las características tecnológicas del ambiente que él mismo creó en sus intentos previos de resolver problemas. Se trata entonces, de esfuerzos orientados a la "solución de problemas."

Se presenta un segundo estímulo innovador, creado por el primero, el cual se origina en la necesidad de utilizar los cambios que constantemente se estan creando en nuestro ambiente y adaptarnos a ellos. La idea de que podemos mejorar nuestras condiciones constituye en sí misma, un poderoso impulso hacia el cambio. El proceso esencialmente competitivo de compararnos con los demás, es otro de los impulsos hacia el cambio, y esto lo encontramos casi siempre en cualquier organización de trabajo. (33)

Así mismo, el dolor y la desorganización que surgen cuando comprendemos que los modos de comportamiento habituales ya no funcionan en un ambiente nuevo alterado, representa frecuentemente, un estímulo adicional hacia el cambio. A medida que el sistema de personal o el sistema social, se enfrentan con nuevas situaciones (internas o externas), que emergen de las fuerzas de cambio, se ven forzadas a cambiar su estructura o su funcionamiento para atender más eficazmente ese nuevo estado de cosas. (33) Sin embargo, las fuerzas de cambio y las fuerzas de resistencia operan en casi todas las situaciones.

Con lo anterior es posible llegar a distinguir ciertas "fuerzas iniciales orientadas hacia el cambio", dichas fuerzas pueden ser juicios favorables o desfavorables de una situación existente; o bien, de juicios favorables de una situación potencial futura.

Entonces, se tiene que, en primer lugar el sistema cliente puede sentir insatisfacción o dolor asociados a la situación presente, entonces el deseo de alivio actúa como fuerza de cambio. Es decir, la organización laboral debe detectar por sí misma, qué es necesario cambiar; porque las pautas existentes hasta ese momento no permiten su crecimiento, ni su desarrollo.

En segundo lugar, a veces, la insatisfacción surge de una Discrepancia percibida entre lo que es y lo que podría ser, o bien, la discrepancia será interna, como cuando se confronta al sistema con el hecho de que no practica lo que propugna. Es decir, el objetivo de la organización es completamente diferente a la (33) situación, resultados y posición actual; esto conlleva a ésta al deseo de cambiar.

En tercer lugar, en algunos caso, para lograr que el sistema cliente u organización laboral cambie, se harán actuar sobre él, presiones externas. Por ejemplo: presiones competitivas.

(33)

Por lo que resumiendo lo anterior, básicamente las fuerzas que promueven o estimulan el cambio son: el aprovechamiento de los diversos recursos del medio ambiente; la necesidad de utilizar dichas transformaciones para adaptarse al medio ambiente; la competividad, sobre todo entre diversas organizaciones laborales por un mejor y mayor desarrollo, al encontrarse con que las pautas o formas de vida actuales no funcionan ya, en un ambiente cada vez más dinámico y complejo.

A continuación, se presenta un breve repaso acerca de los organismos que se oponen a los cambios y otros que los fomentan.

2.9.2. ORGANISMOS QUE FOMENTAN LOS CAMBIOS Y OTROS QUE SE OPONEN A ELLOS.

"Toda organización es en sí misma una innovación", es decir: "toda organización tiende a cambiar conforme cambia su medio"; (*) puede que esto no sea muy aplicable a las organizaciones de los tiempos pasados y aún en algunas que existen actualmente, en donde la gente realiza sus tareas como "robots", de una manera tan automática que es así como se defienden de alguna posible innovación o cambio.

Existen muchas causas de por qué se presenta esa "resistencia" al cambio, desde: creencias muy arraigadas, autoridad delegada, hasta las que impone la sociedad misma. Ahora bien, se observa que el proceso de cambio en organizaciones laborales opuestas a los cambios, la idea de un posible cambio se establece, nace y se refugia en el personal alejado de la autoridad, a niveles "bajos u operativos" de una forma un tanto "clandestina". Esto se debe a que las ideas nuevas son perturbadoras. Es por esto que este "sector clandestino" existe para liberarse de oposiciones e imposiciones ejercidas por los niveles superiores. O también suele darse el caso de que los supervisores se hagan de la "vista gorda", para que sus subalternos creen innovaciones que tiendan a propiciar un cambio. Es por esto, que cuando se atraviesa por una crisis

---

(*) INNOVACION: como aquel proceso en el cual existe un nuevo uso de antiguos elementos (Barnett, 1953).

de organización, las innovaciones radicales se adoptan y es mas fácil y mas factible que se produzca un cambio de acuerdo a los requerimientos de la organización laboral. (40)

Por otra parte, las organizaciones laborales que fomentan los cambios tienen en cuenta que el hombre como ser humano esta ante un constante cambio, siendo éste el que: debe aprender a renovarse y a adaptarse constantemente a los cambios, tanto internos como cambios que se presenten en el medio ambiente, es decir debe de aprender a adaptarse al cambio que se dé, para poder sobrevivir. (40)

Se concluye por lo tanto, que siempre habrá fuerzas, que fomenten o que obstruyan el cambio y por consiguiente habrá también organizaciones que se opongan a éste y otras que estimulen dicho cambio. En las primeras, posiblemente lo que prevalezca sea una cultura organizacional muy arraigada y sea por esto que se presente la "Resistencia al Cambio". Y en las segundas, posiblemente lo que prevalezca en mayor grado es una conciencia firme de lo que conlleva el mismo, a la vez que la necesidad de adaptarse a éste para poder sobrevivir y crecer a la par con su medio ambiente.

Y finalmente, para concluir, Margulies (1978), cita que es en situaciones difíciles de crisis, cuando los cambios tienen mayor probabilidad de aparecer; prevaleciendo en una organización de cambio un ambiente de cooperación, confianza y de constante interdependencia entre sus miembros.

RESUMEN

En los tiempos actuales el DO ha surgido como una alternativa para resolver problemas organizacionales, ya que la resolución de los mismos trae consigo un adecuado desenvolvimiento de las organizaciones en el ámbito laboral. El DO está ubicado en el enfoque humanístico de la organización, debido a que pone vital interés y consideración en el factor humano, aplicando los adelantos de la ciencia del comportamiento, a través de nuevas corrientes (teoría administrativa, sociología, psicología, antropología cultural, etc.), que se han caracterizado por analizar típicamente y poner en duda los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, llegándose a afirmar que es preciso cambiar ciertos principios y criterios, en forma tal que puedan responder a las necesidades del hombre contemporáneo.

Es así como surge el DO, el cual hace suyas numerosas disciplinas, por lo que se le considera una teoría de la multidisciplinaria.

El sistema DO es un ente cuyo propósito es mejorar la eficiencia y la salud organizacional, a través de un cambio planificado, es decir, procesando y controlando el cambio en la organización, a través de ciertas actividades como: diagnóstico, selección y evaluación, mediante un plan previamente elaborado, determinado entre un agente de cambio y un sistema cliente (u organización). Ya que de no ser -

así, la empresa u organización laboral se enfrentaría a diversos problemas y por carecer de un plan o estrategia previamente elaborados podría incluso llegar a su decadencia o destrucción, puesto que a medida que todo evoluciona las organizaciones también deben cambiar, aún cuando estas sean muy susceptibles, debido a que el elemento humano es la fuerza principal.

Es por esto que el agente de cambio (interno o externo), deberá llevar a cabo junto con la organización, el plan a seguir para efectuar el cambio y éste tenga éxito.

Ahora bien, es importante mencionar que no siempre es aceptado el cambio, hay ocasiones en que se presenta cierta resistencia, por parte del organismo al cual se va a tratar de intervenir, la gente se siente relegada y aparece el conflicto ante la no aceptación de la nueva situación o transformación que se esté dando y por consiquiente se presenta un estado de tensión en la gente afectada, lo que a su vez conlleva a que el sistema se debilite y sus integrantes se sientan desorientados, a esto se le ha denominado estado de "anomia" o "desintegración social", los cuales se producen por los cambios bruscos que se estén presentando en la empresa.

Cuando la organización o empresa de trabajo se debilita debido a ese estado de tensión, en algunas ocasiones, llamada "ansiedad", los hombres pierden la posibilidad de orientarse, se desmoralizan y caen con mayor frecuencia en varias formas de conducta divergentes con respecto a la conducta preescrita por la organización, tal es el estado de anomia.

Es por lo anterior, que los cambios deben producirse con cierta lentitud, a fin de que las actitudes individuales dentro de la organización de trabajo, puedan ajustarse a los requerimientos sociales, ya que un cambio demasiado rápido produce un efecto negativo en el hombre, grupo y organización; que se manifiesta como un estado de choque emocional, un estado de grave tensión, de shock, para los seres humanos que habitan el sistema llamado "mundo".

Por lo tanto, los cambios y el desarrollo de la sociedad debe ser armónico, debe de existir un equilibrio entre los elementos de la organización cuando surge dicho cambio, de lo contrario se produce un desequilibrio que dará orígen a la Resistencia al Cambio, que sin duda llevará ~~innevitablemente a la~~ desintegración social de dicha organización. A continuación se presenta un panorama general sobre el tópico de interés del presente estudio, que es la Resistencia de la gente ante los cambios organizacionales.

CAPITULO 3

"RESISTENCIA AL CAMBIO"

3.1 ORGANIZACION Y CAMBIO

En la época contemporánea de rápidas y constantes transformaciones científicas, tecnológicas y socioculturales; de crisis económicas y de valores, se han producido nuevas condiciones que influyen en la vida de los seres humanos y obviamente en su vida laboral. Las personas difieren entre sí y no apoyarán con la misma decisión cada cambio que se lleve a cabo dentro de su organización laboral. (31)

Dichas influencias recibidas por la organización laboral, nos hacen recordar lo mencionado anteriormente, es decir la organización como: sistema abierto; en donde básicamente se tienen dos ideas: la interdependencia esencial entre los elementos de una organización, en donde ésta no es como un sistema mecánico, en el que pueda cambiar una parte sin afectar a las otras partes que la forman. Por el contrario, un sistema organizacional comparte (como el sistema biológico), la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes, de tal manera que un cambio en una parte causa impacto en las otras.

Es por esto, que se presenta la: Resistencia al cambio, ya que un cambio en los elementos de la organización laboral por pequeño que sea, produce un cambio total del sistema, ya que sus partes se encuentran interrelacionadas. Su (32)

efecto se ilustra de un modo elemental por medio de un experimento en el que se usa un globo lleno de aire. Cuando se oprime con el dedo (que representa el cambio) presionando la parte exterior del globo - que representa la organización laboral o de trabajo-, el contorno del mismo cambia visiblemente en el punto de contacto. En este punto, una presión evidente que representa al cambio, genera una desviación obvia en el punto de presión. Sin embargo, lo que no resulta del todo evidente, es que todo el globo -la organización- se ve afectado y se distiende ligeramente. Como lo indica esta analogía, se puede generalizar diciendo que toda la organización - laboral tiende a verse afectada por el cambio, en cualquiera de los puntos que la - componen (es decir, los empleados). Aunque el cambio no hizo contacto directo con estos, los afectó de un modo indirecto.
(31)

En segundo lugar, al concebir que las organizaciones laborales como sistemas sociales (al contrario de los sistemas biológicos mecánicos); éstos tienen la propiedad de modificarse a sí mismos de una manera estructural fundamental, a esto Buckley lo denomina: "Propiedad Morfogenética" de la organización; esto ocurre mediante un proceso cibernético, por medio del cual los miembros de una organización comparan los resultados deseados de una estrategia con los resultados reales de ella.
(51)

Las discrepancias repetidas entre los planes y los resultados, hacen que la gente se detenga y explore las modificaciones en la estrategia existente o en la estructura de la organización, o en ambas. Con esto no se insinúa que un sistema

biológico sea completamente análogo a una organización. Sino que se visualiza a la organización al contrario de los sistemas biológicos, ya que esta posee la capacidad para cambiar su forma y estructura - son morfogenéticas-..

De esta forma, la analogía biológica resulta útil para describir la interdependencia de las partes de los sistemas organizacionales. (21)

Por consiguiente, cuando se comienza a vislumbrar la posibilidad de cambio también se presentan ciertas "barreras o resistencias", las cuales solo se pueden romper cuando un grupo de individuos están conscientes y convencidos de que el resolver problemas que se presentan en la organización laboral, tiene como consecuencia la identificación de su bienestar, en menor o mayor grado, con el bienestar de la organización.

Es por este semicaótico y semiplaneado proceso de autocorrección y automodificación que se logra debilitar y vencer la Resistencia al Cambio, mediante las propiedades morfogenéticas que se convierten potencialmente en herramientas muy flexibles y poderosas para extender el control del hombre sobre su ambiente. Con lo anterior, es importante subrayar la creciente complejidad y cambio que sufren las organizaciones modernas de trabajo. Dichas transformaciones o cambios que influyen en la forma de dicha organización de trabajo, en donde un cambio en algún elemento de la misma afectará su funcionamiento total. Es por esto, muy importante la contínua autotransformación que toda organización debe llevar a cabo, en su interacción con el medio ambiente, no solo para sobrevivir, sino para crecer.

3.2 FACTORES QUE SE OPONEN AL CAMBIO

Una de las barreras que se oponen al cambio en forma usual dentro de las organizaciones de trabajo, es la Cultura que controla todas las formas de conducta, de modo que la energía que se dirige a buscar nuevas soluciones para viejos problemas, es poca. Una actitud tradicionalista no solo se opone a lo nuevo, sino que desea sustituir el presente por viejos métodos ya arruinados. (34)

Como menciona Davis (1983), que las personas se acostumbran a depender de su Cultura que les brinda estabilidad y seguridad, porque entiende lo que está sucediendo en su organización de trabajo y sabe cómo responder ante tales sucesos. No obstante, si se transfiere a otra Cultura, como cuando un empleado se cambia a otra sociedad, puede experimentar ciertos grados de "shock cultural".

EL Shock Cultural es un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad provocado por lo extraño del nuevo medio ambiente en que se encuentra la persona. Existe preocupación por no saber cómo actuar y pierde la confianza en sí misma cuando ofrece una respuesta equivocada.

Por otra parte, debido a que las causas que provocan la Resistencia al Cambio son muchas y variadas, ésta puede enfocarse en cuatro aspectos: Factores Materiales, Económicos, Psicológicos y Sociales.

(34)

Los factores Materiales que provocan la Resistencia al Cambio, se presentan en forma común, como: el cambio tecnológico, la automatización, los cambios de estructura organizativa -métodos y sistemas de trabajo- , entre otros.

Otro tipo de factores son los Económicos, por lo general los trabajadores se oponen cuando creen que van a perder sus puestos de trabajo. Otra razón que provoca resistencia al cambio, es la que hace que la vida resulte mas difícil (como el traslado de un lado a otro, la mudanza, etc.); así como, cambiar de hábitos y el aprender nuevos sistemas que originan gasto de energía.

Con respecto a los factores Psicológicos, Sayles (1969), postula lo siguiente: "en relación con los individuos, la inercia inherente a la naturaleza de todo hombre, lo hace dudar de la necesidad de una transformación (ésto causa fracaso en el mejoramiento de técnicas)".
(34)

Como se mencionaba anteriormente, la Ansiedad originada por la perspectiva de cambio, provoca en el individuo una razón de oposición. Es decir, no es el cambio en sí lo que produce resistencia, sino el sentido o significado que éste tiene para la persona afectada, ya que los nuevos sistemas son siempre extraños, amenazadores y preñados de "incertidumbre", aún cuando se trate de una mejora. Los pequeños cambios pueden simbolizar otros mas grandes, en especial cuando los empleados sienten incertidumbre de la amplitud que va a tener una modificación.

Por último, los factores Sociales, son los que se relacionan con la colectividad, dentro de la que se desean instaurar los cambios; éstos son generalmente, aunque no siempre impuestos por la autoridad, sin consultar ni tomar en cuenta experiencias adquiridas, las que dependen de la interacción del grupo, ya que ejerce presión para lograr la uniformidad de los individuos.

El origen principal de la hostilidad ante cualquier cosa que amenace la seguridad o la situación es el miedo (con frecuencia reforzado y racionalizado por resentimientos y rivalidades que se han ido acumulando). La hostilidad generada por este mundo, provoca a su vez, ataques contra las fuentes de ansiedad.

El rasgo sorprendente de tales ataques es que muchos de ellos proceden de empleados que, debido a su rango o a un largo servicio en la organización, no tienen en realidad "nada" que temer respecto a su situación a a su seguridad. No obstante, sin ninguna justificación adecuada, muchos se sienten sumamente inseguros, siendo causa de esto que dentro del individuo en sí, existen miedos profundamente asentados.
(2)

Todos conocemos el "miedo". Incluso los niños son presa de él, porque se trata de algo natural, nacido con la persona. Además, todos nos enfrentamos constantemente a cuestiones muy reales y tangibles que producen ansiedad e inseguridad: "la ley de la selva prevalece en mayor grado de lo que suele reconocerse".

De aquí que los miedos reales y justificables que acosan a una persona prome-

dio forman legión. Siempre, en algún momento del futuro, existe el peligro de la crisis económica, de la depresión que acabe con los ahorros, con el hogar, con la seguridad. Finalmente, casi siempre existe el peligro, más o menos, inmediato de perder el trabajo, de verse desplazado o rebajado, con la consecuente pérdida de prestigio, de estatus y de ganancia.

Debe tenerse en mente que hoy día el empleado promedio de la industria, a diferencia de su colega de hace 50 años, no posee siquiera sus herramientas. Lo único que tiene que vender es su trabajo o alguna habilidad fácilmente reemplazable; por ende, depende mucho más, económicamente hablando, de su Antiguedad en el trabajo que un hombre que, dado el caso, podía abrir un negocio por cuenta propia.

Además, cuanto más tiempo haya pasado en una organización, mayores problemas tendrá para obtener trabajo en otro lugar, pues actualmente el grueso de los trabajos rutinarios en la industria no exigen gran habilidad.

En consecuencia, el empleado que ha dedicado de 10 a 25 años a un trabajo particular poco ha ganado que sea vendible y, además, ha perdido su juventud, vigor y su adaptabilidad a nuevas líneas de trabajo.(McMurry, 1947)

Debido a esto último, entre los trabajadores hay tal sentimiento de que se necesita algún tipo de seguridad en el trabajo (sea la antiguedad o alguna otra forma de derechos de propiedad sobre el empleo). Por la misma razón, causa miedo y resen-

timiento cualquier cosa que amenace la seguridad de trabajo o una situación ganada - con dificultad.

Por otra parte, Davis (1983), cita tres tipos de Resistencia al Cambio, mostra-- da por el empleado dentro de una organización laboral o de trabajo. En primer lugar, se encuentran las objeciones lógicas y racionales, es decir la "Resistencia Lógica al Cambio", entre las que se encuentran: el tiempo requerido para adecuarse, el esfuerzo adicional para reaprender, las posibilidades de condiciones menos deseables, como: la capacidad a menor nivel, costos económicos del cambio y la factibilidad técnica del - cambio puesta en duda, entre otras.

En segundo lugar, se encuentran las actitudes psicológicas y emocionales, es decir la: "Resistencia Psicológica al Cambio", en donde aparece: el temor a lo desconocido, una escasa tolerancia al cambio, desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio, falta de confianza en otros, así como, una necesidad de seguridad y búsqueda de "status quo", entre otras.

Y para finalizar, se encuentran los factores sociológicos e intereses de grupo. Es decir, la : "Resistencia Sociológica al Cambio, entre las que tenemos: coaliciones políticas, valores de grupos de oposición, criterio anticuado y estrecho, intereses establecidos, así como el deseo de conservar amistades existentes, entre otros.

Estos tipos de resistencia funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión con el cambio. La resistencia lógica, se origina debido al tiempo y esfuerzo que se requieren, para ajustarse al cambio, incluyendo deberes de trabajos nuevos que es preciso aprender. Estos son costos verdaderos que pagan los empleados, aunque a la larga un cambio puede ser favorable para ellos, primero es necesario pagar los costos inmediatos. Por otra parte la resistencia psicológica, en lo que respecta a actitudes y sentimientos de los empleados, en lo relativo al cambio; pueden sentir temor por lo desconocido, desconfianza por el liderazgo del gerente o sentir que su seguridad se ve amenazada. Aunque la administración puede creer que no hay justificación alguna para estos sentimientos, son reales y debe reconocerse su existencia. Por último, la resistencia sociológica es lo relativo a los intereses y valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomarlas en consideración, con sumo cuidado. Existen coalisiones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso distintos valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que pueden ser perturbadas por los cambios.

(31)

Evidentemente, estas tres clases de resistencia deben manejarse de un modo eficiente para que los empleados acepten el cambio con espíritu de colaboración.

Como menciona Sayles (1969), cuando la empresa introduce un cambio, aumenta el número de órdenes que da a los subordinados, lo cual trae como consecuencia una modificación en las relaciones interpersonales, lo que puede por consiguiente provocar resistencia. Por lo tanto, se puede decir que el cambio será más fácil, cuando las per

sonas que van a ser afectadas por el cambio son consultadas o tienen la oportunidad de colaborar y participar, ya que la "participación y colaboración" es fundamental (Lawrence, 1973), en la aceptación del cambio.
(34)

Es menester una gran cautela cuando en la organización o en los métodos de trabajo se hagan cambios, incluso tratándose de cambios sumamente necesarios. Nunca será posible eliminar del todo, las ansiedades de los trabajadores y de los supervisores, siempre habrá Resistencia al Cambio en sí: como amenaza a la situación y a la seguridad de las personas.
(2)

Por ello, es esencial meditar cuidadosamente cualquier modificación al producto, método de trabajo, procedimientos, etc; que pueda afectar al status o ser interpretada como una clara amenaza contra la seguridad en el trabajo.

A continuación se presentan algunas concepciones sobre Resistencia al Cambio.

3.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

Como ocurre en las organizaciones totalmente automatizadas, las organizaciones de trabajo que contienen a personas, se han formado por lo común para ejercitar un conjunto de cosas estrictamente predeterminadas, para hacerlas de tal manera que la forma en que las hagan, inspire confianza.

Por supuesto, los cambios envuelven esperanzas y miedos, que deben ser comprendidos en su contexto de rol preciso.(29) Por lo tanto, toda acción ejercida sobre un grupo para modificar sus normas, provoca la aparición de fuerzas que neutralizan los efectos de esa presión y el equilibrio se puede mantener acrecentando la tensión interna del grupo.(34)

Consecuentemente al tratar de conservar el equilibrio (homeostásis), el grupo elabora respuestas para volver a su mejor modo de vida percibido siempre que se produce un cambio, es decir, el grupo utiliza un mecanismo autocorrectivo percibido a través de unidades de información o cogniciones,(31) que se encuentran relacionadas entre sí, de tal forma que su relación tiende a ser consistente, es decir, se mantiene el equilibrio al encontrarse los elementos en armonía o consonancia, y cuando estos elementos no se ajustan entre sí, la relación en la cual se encuentran es disonante (Festinger, 1957).

Es decir, todo cambio ha de ir probablemente en contra de ciertos intereses creados; y a de violar ciertos derechos de circunscripción.(45)

Por lo que aparecen fuerzas de "resistencia" que se originan en cualquier aspecto que reduzca la disposición de cambio. Es decir, aparece la disonancia ante el posible cambio, vista está como un estado de tensión que motiva a la persona a modificar ese estado tratando de reducir las condiciones (cogniciones (34)) disonantes, o buscando cogniciones consonantes. El sujeto se siente motivado a buscar la consonancia. Y es en este proceso cuando surgen fuerzas que se oponen a la reducción de la disonancia.

Festinger (1957), señala que cuando un sujeto se enfrenta a una disonancia cognoscitiva, en su intento por resolverla surgen fuerzas que se oponen al cambio, las cuales pueden presentarse en diferentes formas:

- La resistencia puede estar dada por Elementos Cognoscitivos Conductuales; ya sea porque el cambio de la conducta disonante, resulta costoso para el individuo; o bien esta conducta resulta satisfactoria; o porque el cambio conductual no se presenta, debido a que no puede ser controlado a voluntad del sujeto.
- Los Elementos Cognoscitivos Ambientales, pueden conducir también a resistencias al cambio, la resistencia estará determinada por la influencia de los elementos cognoscitivos, o también por el número de personas que acuerden con dicha cognición.

La relación entre los ELEMENTOS COGNOSCITIVOS, CONDUCTUALES Y AMBIENTALES es la fuente más importante de resistencia al cambio.

Por otra parte se tiene la noción general de resistencia, que es el aferrarse a las gratificaciones presentes (Dubin, 1964). Es decir, constituye un esfuerzo del sistema (individual u organizacional), por conservar la integridad de sus valores existentes ante una amenaza real.(11) Se concluye con lo anterior, que "Resistencia al Cambio", no es mas que la aferración o el no querer transformar o modificar, la forma de vida. En este caso, de una organización laboral o de trabajo.

Lo mas frecuente es que las ideas de cambio germinen en personas familiarizadas con los casos propicios para que se apliquen. De esto se deduce que casi todas las ideas novedosas probablemente son engendradas o se engendrarán en un medio alejado del centro de autoridad de la organización. Hay ocasiones en que la resistencia aparece en la relación del sistema cliente y el agente de cambio. y varía el significado de acuerdo al momento en que surge.(34)

Con mucha frecuencia suele considerarse la resistencia, como una conducta irracional que presentan los individuos; sin embargo, no hay que perder de vista, que es sólo la manifestación del funcionamiento de los mecanismos de sobrevivencia de los sistemas humano-sociales. Dicha resistencia se presenta como barreras, es decir, factores que se oponen al cambio.(11)(34)

Así, estos factores o barreras, pueden conceptualizarse principalmente en términos culturales: valores básicos del grupo, su idea del bien y del mal, la índole de la articulación entre los elementos de la cultura, el amoldamiento o ajuste fundamental, entre otros.
(23)

No hay que olvidar, ni perder de vista, que la resistencia al cambio es el resultado y expresión del procesamiento simultáneo o integrado de la situación de cambio que se lleva a cabo a niveles: psicológico, social y organizacional. (11)

Etzioni (1974), propone la idea de "hábito social", que parece implicar - que a pesar de la aplicación de una fuerza-, no cambiará el proceso social : la causa es algún tipo de resistencia interna a cambiar. Para vencer esa resistencia interna, parece necesitarse una fuerza más, suficiente para "romper el hábito", para descongelar la costumbre.

Por otra parte, a los cambios casi siempre se les ofrece resistencia por motivos de egoísmo o de miedo. Lo nuevo es habitualmente sinónimo de lo irrazonable, lo peligroso, lo imposible. Por ejemplo: el no dejar un determinado empleo trabajo cuando existe otro aún mejor (miedo a perder su antiguedad). Por consiguiente si la resistencia al cambio, depende en gran parte del valor que la norma del grupo tiene para el individuo... la resistencia al cambio disminuirá, si disminuye la fuerza del valor de la norma del grupo o cambia el nivel que percibe el individuo como poseedor del valor social... (19)

Así, muchos hábitos sociales estan fijados en la relación entre individuos y ciertas normas de grupo. Mientras sean inmutables las normas del grupo, el individuo se resistirá a los cambios, con tanta fuerza cuanto más tuviera que apartarse de las normas del grupo.

La Resistencia al Cambio no es necesariamente directa. La gente no siempre tiene conciencia de las causas de su frustación. (29) Los mecanismos de resistencia al cambio están en todo momento implícitos en la estructura social. Estos mecanis -- mos son ampliamente funcionales en el sentido de que mantienen la independencia del sistema.

Según Bauleo, "... toda situación con otra estructuración que la habitual, es considerada como nueva por el sujeto, y despierta en él, un tipo de conducta llamada ansiedad..." (29)

Por otra parte, Germani, menciona: "... toda sociedad prevee una serie de cambios en la vida del individuo. Por ejemplo, ésta regula de algún modo la sucesión de roles, que esta llamado a desempeñar en las etapas sucesivas de su vida. Pero hay también cambios que no se hayan previsto ni regulado y el individuo se ve entonces obligado a crear respuestas nuevas frente a la nueva situación. Es precisamente, con respecto a este cambio que surge la posibilidad de ansiedad ..." (29)

Según Riviere Pichot, hay una gran diferencia entre crisis y cambio. Este último se va planificando poco a poco, como una ideología. Cuando abarca toda la estructura social es con el objeto de corregir el daño máximo y es observable en nuestro campo de trabajo relacionado con todo tipo de transtorno de adaptación. (29)

Ahora bien, la resistencia al cambio tanto como el cambio mismo, se planifican y la historia puede verse desde este punto de vista, como un contínuo conflicto

entre ambas actitudes: tanto la historia social, como la individual.

Para resumir lo anterior, se dice que cuando se trata de introducir un cambio en alguno de los elementos que forman la organización laboral, es muy común que surjan situaciones obstaculizantes de su éxito y aceptación; siendo uno de estos obstáculos y el mas difícil de comprender en toda su magnitud, el relacionado con los factores que influyen en la Resistencia de la gente que se verá afectada por esos cambios.
(11)

Sin embargo, Davis (1983), cita que los empleados o trabajadores tienden a resistirse al cambio debido a sus costos. Esta resistencia la ofrecen, tanto gerentes como obreros. En Estados Unidos de Norteamérica, hay ocasiones en que la barrera mas decidida a la introducción del cambio, es la resistencia de los gerentes a nuevas ideas y métodos novedosos. Aunque la resistencia al cambio puede ser tan obstinada entre empleados como entre jefes, y no respeta posiciones ni empleos.

Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, esta propensión se ve contrarestada, en ciertas ocasiones, por el deseo de encontrar nuevas experiencias y recompensas que suelen acompañar al cambio.

Sin embargo no todos los cambios encuentran oposición, muchos de ellos son buscados por los empleados. Otros son tan triviales y rutinarios, que la resistencia, si es que se presenta, es demasiado débil para que se haga evidente. La lección que debe aprender la gerencia, dentro de toda organización laboral o de trabajo, es que

cualquier cambio puede representar un éxito o un problema, lo cual depende de su habilidad con que maneja su forma de reducir al mínimo, tal resistencia.
(31)

Y como se ha venido mencionando, todos los seres humanos experimentamos aspiraciones al cambio y resistencias al mismo, los factores que determinan estas inclinaciones son de carácter: psicológico (individual); social (grupal) y cultural (organización laboral).
(11)

3.3.1 NIVELES DE RESISTENCIA AL CAMBIO.

Nivel Individual o Psicológico, también llamado "Sistema Individual de Personalidad". Este nivel implica pautas regulares y habituales de interacción con su medio ambiente, a fin de lograr metas y satisfacer sus necesidades. Dichos factores psicológicos, tales como: personalidad, procesos de percepción, comunicación, motivación, entre otros, intervienen en la disposición de la persona para rechazar los cambios o para aceptarlos, y se relacionan específicamente con la manera en que la gente percibe o interpreta el nuevo fenómeno o situación.
(33)
(11)

En base a lo anterior, cada persona tiene un nivel de tolerancia al cambio. Cuando se sobrepasa este nivel, se originan respuestas corporales asociadas con la tensión, las cuales suelen minar la salud física. En algunas circunstancias se registran cambios sostenidos durante un periodo determinado, provocando tensiones acumulativas que finalmente generan una sobrecarga en el sistema nervioso de la persona. En otros

casos, se registra un solo cambio importante de tal magnitud, que excede notablemente la capacidad de la persona para enfrentarse a la situación de cambio. Tal es el caso, por ejemplo: cuando la persona se ve afectada por un despido de su empleo, con la consecuencia de que empieza a padecer: úlceras, presión sanguínea y otros malestares asociados con la tensión que causa dicha situación. (31)

No obstante, dichos factores no intervienen en forma aislada, sino que se llevan a cabo dentro de un contexto social y organizacional, que es el nivel -- que se presenta a continuación. (Castaño, 1980)

Nivel Social o de Interacción Grupal, se refiere al grupo, como: "Sistema dinámico". Algunos ejemplos de ello son: los equipos, las comisiones, la familia, los grupos de trabajo y muchas otras pequeñas unidades sociales que componen la multitud de los sistemas sociales, los cuales concentran la atención de los estudios de la dinámica de grupo. Generalmente, los pequeños grupos se encuentran - muchas veces en situaciones en las cuales sus pautas habituales de interacción con el ambiente circundante y los procedimientos característicos para la solución de problemas, evidentemente ya no sirve, es por esto que surge un deseo de cambio. (33)

Y por último, el Nivel Organización o Cultural; en la actualidad - en nuestra sociedad altamente competitiva, muchas organizaciones se han vuelto muy sensibles a la necesidad de eficiencia interna y de confianza externa, y están dispuestas a considerar cualquier cambio que les asegura una mejora en las condiciones internas y externas. (33)

En el momento en que es necesario llevar a cabo una modificación en el contexto de la organización laboral, cualquiera que sea la naturaleza del cambio, si se contrapone o alteran las "normas" de interacción de los grupos (medios de control de éstos), lo más probable es que se enfrente una fuerte resistencia, ya que el grupo como sistema integral pondrá a funcionar sus mecanismos de equilibrio para mantener su estabilidad. (4)

Cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización (tecnología, estructura y procesos), se está tratando a la vez de llevar a cabo alguna alteración en algunos aspectos de su "forma de vida" -cultura-, y es aquí donde surge la Resistencia al Cambio, ya que ésta implica en las personas la modificación en sus: valores, actitudes y creencias. Por lo tanto, la resistencia será mas fuerte en la medida en que los nuevos valores y creencias sean discrepantes con los anteriores.
(11)

Para resumir lo mencionado previamente, hay que subrayar que la Resistencia al Cambio es el resultado del cambio o transformación que se lleva a cabo a niveles : psicológico, social y organizacional. En donde, si los administradores trabajan solo con la dimensión técnica y lógica del cambio, fracasarán en sus responsabilidades humanas.
(31)

3 .3.2. PRINCIPALES FUENTES QUE ORIGINAN LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Dentro del plano individual las situaciones de crisis son mas frecuentes en las situaciones de cambio. Las crisis desencadenan en el individuo estados de ansiedad, que constituyen los "zig zags" del desarrollo personal frente a cada logro, que operan como avanzadas del cambio hasta la situación definitiva: "ser hombre situado, comprometido y adaptado activamente". (29) Así, Pichot Riviere concluye que las actitudes de resistencia a los cambios tienen por finalidad, destruir las fuentes de ansiedad que todo cambio acarrea.

Tanto el individuo como la comunidad, deben enfrentar dos miedos primarios que originan una perturbación existencial básica: miedo a la pérdida de estructuras ya establecidas (internas en el hombre) y miedo a la pérdida de acomodación a pautas preescritas en el ámbito social. El cambio implica pérdida, genera grandes sentimientos de inseguridad que provocan o aumentan el aislamiento y la soledad, fundamentalmente por la pérdida del sentimiento de pertenencia a un grupo social estabilizado. El otro miedo que coexiste es el miedo al "ataque", que aparece por el hecho de que el individuo ha salido de su estereotipo anterior y no se ha instrumentado lo suficientemente como para defenderse de los peligros que cree incluídos en el nuevo campo.

Lublin, considera que la resistencia al cambio se produce automáticamente - frente a todas las manifestaciones que exigen para la comprensión de fenómenos nuevos, una readaptación mental que sacuda premisas e imágenes establecidas. Esa resistencia al cambio se efectúa por el mecanismo de miedo, el cual siempre se manifiesta ante fenómenos y situaciones desconocidas, que exigen una nueva reacomodación de nuestros esquemas. (29)

Sin embargo, Brest, se pregunta: ¿por qué voy a sentir ansiedad frente al cambio? si la ansiedad es un estado de inquietud o zozobra del ánimo, y el cambio es esencia de la vida. Más bien este autor se refiere y siente ansiedad, cuando no hay cambio. (10)

Por otra parte, la frecuente resistencia hacia el cambio de cualquier tipo, se nota principalmente cuando se introduce el cambio sin ninguna noticia o explicación previa para quienes va a afectar.

Cuando los cambios amenazan a la posición o a la seguridad de los trabajadores o de la organización de trabajo, de seguro que la reacción será rápida y, violentamente negativa. (2)

No obstante, la implantación de cambios en las organizaciones inevitablemente implican cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta. Pero esto no puede realizarse en el vacío. Los cambios en las funciones que se han aprendido y en las relaciones en el seno de todo organismo, requieren la intervención de todas

las partes interesadas. Así los cambios entre personas y entre grupos, no pueden realizarse adiestrando aisladamente, o aparte a las personas de aquellas otras que son interdependientes en la organización laboral.(45)

Esto podría quedar ilustrado en la inseguridad y el cambio, que sirven perfectamente para entender la forma en que ocurriría una "reacción de cadena" en la conducta organizacional (si se produce una reacción en cadena, un problema con "x" intensidad se multiplica, al ir de persona a persona). Por ejemplo: en una planta se originó una disputa rutinaria sobre la trasferencia de un empleado. Algunos otros trabajadores se sintieron inseguros con respecto a sus derechos de transferencia y apoyaron al empleado. En breve, todo el departamento había abandonado las labores y en poco tiempo, toda la fábrica de cuatro mil trabajadores cerró sus puertas, todo ello a causa del traslado de una persona. Es decir, se refuerza que el cambio lleva implícita cierta influencia en todas las partes y elementos que forman una organización laboral o de trabajo.(31)

Otro factor culpable de que surga la Resistencia al Cambio, según Lawrence (1969), es la "Preocupación por sí mismo". Es decir, se busca y se dedica tanto a la tecnología del cambio que se desea aplicar, que se olvida de otras cosas que pueden estar molestando a la gente. Esto se ejemplifica: en un cambio tecnológico llevado a cabo en donde se decidió retirar la producción de cada obrero de su lugar de trabajo y retirarlo a otro lado: el resultado fue: una restricción crónica de la producción y una hostilidad persistente por parte de los obreros. Y lo anterior, debido a que ellos estaban acostumbrados a tener en su lugar de trabajo (a un lado), la producción

de cada día a la vista de todos. Se observa, la importancia que tiene el tomar en cuenta el aspecto social del cambio que se esta introduciendo.
(2)

Otro aspecto que contribuye con la Resistencia al Cambio, es el "Pasarpor alto la sabiduría de los obreros o empleados". Pasando por alto la experiencia y conocimiento del trabajador, que podría ayudar a detectar a aquellas partes del cambio que producirán consecuencias sociales poco deseables.
(2)

3.4 ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO

Entre los estudios realizados acerca de la disminución de la Resistencia al Cambio, Coch y French (1948), llevaron a cabo un estudio, basado en los conceptos de Lewin acerca de la dinámica de grupo, esta investigación se refería a variaciones en los procedimientos democráticos; en ella se tenía como hipótesis que la participación es suficiente para evitar la resistencia al cambio. Se trabajó con cuatro grupos distintos de operarios, a quienes se les pagaba por unidades producidas.
(8)

Se introdujo en cada grupo un pequeño cambio respecto al procedimiento de trabajo, por medio de distintos métodos, registrando los resultados para ver los problemas de resistencia, si es que había alguna. Al primer grupo se le introdujo el cambio con el método de "no participación". Al segundo grupo con el método de "participación mediante representación". Y al tercer y cuarto grupos, se les presen-

tó el cambio sobre la base de "participación total".

Al primero en aplicarle un método fue al grupo control, que tuvo una modificación de trabajo en la forma común y corriente: se midio el tiempo de los nuevos trabajadores, se establecieron los tabuladores y se informó a los trabajadores a través de una junta que se habían tomado los cambios debido a las condiciones de la competencia, tal y como se acostumbraba, el encargado de estudio de tiempos explicó cuidadosamente el nuevo método y contestó las preguntas.

El segundo grupo empleó un sistema a través de representantes. Después de que este grupo se había reunido y una vez que escucho la necesidad de cambio explicada lo más claramente posible, los miembros del grupo estuvieron de acuerdo en que los cambios que llevaban una mayor eficiencia podrían efectuarse sin colocar una carga adicional en los trabajadores. Posteriormente, la administración presentó un plan general, que señalaba que miembros podían seleccionar algunos operadores para aprender y ayudar a diseñar los nuevos trabajos. Estos operadores especiales se reunieron como grupo e hicieron muchas sugerencias que fueron incorporadas en los nuevos métodos. Después de que aprendieron los nuevos trabajos se señalaron tabuladores sobre la base de como habían actuado ellos. En una reunión posterior, estos representantes explicaron los trabajos a todos los trabajadores y los entrenaron en los nuevos métodos.

(8)

Los grupos tercero y cuarto eran relativamente pequeños. Recibieron un tratamiento semejante al segundo grupo, excepto que todos los miembros, no sólo los representantes, ayudaron a diseñar los nuevos trabajos. Los experimentadores encontraron especialmente interesante "que las reuniones con estos dos grupos, incrementaban en un alto porcentaje las sugerencias que se hacían, en tal cantidad que la secretaria tenía problemas para retomarlas".

Los resultados de estos experimentos mostraron que el grupo control, tenía un promedio de 60 unidades de producción antes del cambio, disminuyó a 50, y tal como se esperaba mantuvo la producción en este nivel. El grupo que participó a través de la representación disminuyó inmediatamente después del cambio, pero se recuperó gradualmente en tal forma que después de 13 días estaba de nuevo en 60 unidades. Y después de 32 días estaba casi en 70. Los grupos de "participación total" lograron mejores resultados aún. Ellos se recuperaron mucho más rapidamente, sobreposando las 60 unidades sólo 4 días después del cambio, logrando más de 70 unidades un poco después.(48)

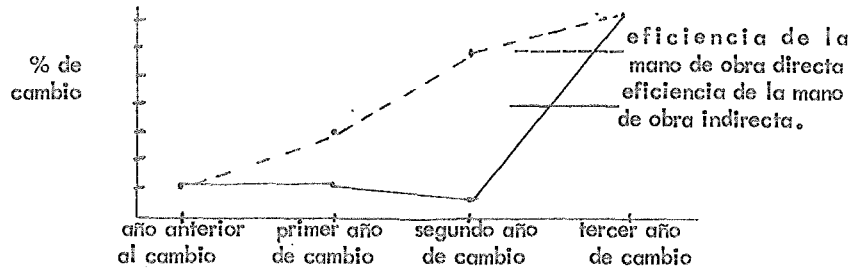
Dos meses y medio después de estos experimentos, se les permitió a trece miembros del grupo control una participación total en un nuevo cambio. Las consecuencias psicológicas del tratamiento de participación fueron igualmente convincentes. La agresión hacia la administración disminuyó hasta un nivel mínimo y se incrementó un sentido de identificación con el trabajo y con la compañía.(8)

Los investigadores llegaron a la conclusión de que se podía vencer la Resistencia al Cambio de Métodos, consiguiendo que la gente afectada por el cambio, participase en la introducción del mismo. Aquí se visualiza claramente un tipo de cambio estructural y tecnológico (en el procedimiento de trabajo) llevado a cabo.

No obstante, Lawrence (1969) menciona que aunque la participación puede ser un poderoso instrumento, no es una panasea que conquiste a la resistencia, no importa cuando o como se emplee. Más bien, debe considerarse como un modo de vida -un estilo de liderazgo- basado en una filosofía afin a la teoría "Y" de Mc Gregor (1960). No se le puede utilizar con efectividad para manipular a la gente y hacer que se comporte como oveja.
(2)

Así, la "participación" no es algo que pueda ser comprado o creado de un modo artificial. Obviamente, no se puede comprar como se compra una máquina de escribir. LA PARTICIPACION es un sentimiento por parte de la gente, no simplemente un acto mecánico: ser llamado a participar en una discusión. Y de hecho, queda la cuestión de si la participación era el factor determinante en el experimento de Coch y French (1948), mencionado con anterioridad.
(2)

Por lo que puede decirse que el "Cambio es complejo" y su realización requiere de tiempo. Cualquier práctica como se apreció en el estudio anterior sobre participación, se ocupa solo de una parte del sistema u organización laboral, por lo que a menudo no logra desarrollar su potencial de mejoramiento. Hay variables intermedias no modificadas, que restringen su éxito. Lo que se necesita es adecuar las organizaciones a las personas, y no viceversa. El éxito se puede alcanzar hasta en las circunstancias mas difíciles, tales como: en una planta de montaje de automóviles. Por ejemplo: la "General Motors", hizo un esfuerzo importante por desplazar una de sus plantas hacia una administración de apoyo. Se proporcionó nueva dirección, se redefinió el trabajo de supervisión, se amplió considerablemente la participación y se realizaron otros mejoramientos de carácter humano. Los resultados se muestran a continuación:



Durante el primer año de cambio, la eficiencia operacional disminuyó, en lugar de aumentar. El cambio, incluso cuando es conveniente, introduce tantos trastornos y problemas que la eficacia puede disminuir en los primeros tipos de aplicación.

En el segundo año del cambio, se produjo una mejora de cerca del diez por ciento en la mano de obra directa, igual al que se produjo en la línea de montaje. Luego, en el tercer año, la mano de obra directa mejoró más del veinte por ciento por encima de su empleo anterior al cambio.

Durante el periodo mostrado, el índice de calidad observado mejoró un diez por ciento, mientras que las quejas disminuyeron más del sesenta por ciento. El programa tuvo éxito especial en la sala de tapicería, un departamento de doscientos cincuenta empleados. En un año, los costos de recortes disminuyeron del cuatro por ciento a menos del uno por ciento y las quejas se redujeron de cincuenta al mes, a menos de tres mensuales.
(31)

Según Lawrence (1969) la clave de la Resistencia al Cambio, está en comprender la verdadera naturaleza de la Resistencia. De hecho, los empleados no suelen oponerse al cambio técnico, sino al social, al cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompaña al cambio técnico.

Se puede resumir lo anterior, diciendo que la implementación del cambio (en este caso estructural y tecnológico) dentro de cualquier organización, específicamente laboral o de trabajo, implica un lapso de tiempo considerable sobre todo si este cambio concierne a la organización en su totalidad. Es importante considerar y recordar esto, ya que cuando se desea implantar un cambio, generalmente se hace en una porción, o en pequeñas partes de dicha organización y en este caso, las consecuencias de dicho cambio se pueden detectar en un tiempo mucho menor, a diferencia de cuando

se toman a todos los elementos que forman la organización.

Lawrence y Ronken (1952), llevaron a cabo un estudio, el cual consistió en: observar la relación de trabajo que había entre un obrero y un ingeniero industrial. Diariamente el obrero llevaba a cabo su trabajo de ensamblado, en donde el ingeniero sugería alguna que otra idea para modificar alguna parte del producto; pero siempre mediante la consulta y el tomar en cuenta al obrero, el cual le indicaba qué tan benéfico y ventajoso resultaba. Al paso del tiempo, y de pronto aparece una mañana, otro ingeniero (quien no había tenido ningún trato anterior con el obrero), el cual se acerca a la máquina y modifica el proceso de trabajo a seguir, así como, le indica al obrero algunos cambios que debe sufrir en su forma de trabajar. Este no le hace caso, le contesta que no sirve, y hace hasta lo imposible para que el trabajo no salga bien.

Así el producto no sale bien o no sirve. Y al día siguiente llega el antiguo ingeniero y el obrero le comenta la anécdota, diciendo que: la idea del otro simplemente no servía.

Esto demuestra que en el cambio se involucran dos aspectos: el técnico y el social (éste se refiere a la manera en que aquellos afectados por el cambio piensan que se alterarán sus relaciones en la organización). Ya que el obrero estaba habituado a que se le tratara como alguién con ciertas habilidades, conocimientos valiosos y sentido de responsabilidad, respecto a su trabajo.

En el caso del nuevo ingeniero, hubo señales de Resistencia al cambio: el descuidado manejo de la máquina y la satisfacción del obrero cuando fracasó el trabajo.

Otro estudio realizado por Lawrence y Lorsch (1967), quienes estudiaron organizaciones industriales agrupándolas según el volúmen de mercado y el cambio tecnológico. Su trabajo fué ampliado y respaldado por el de Burns y Stalkev. Estos descubrieron que las organizaciones de los ambientes más cambiantes requerían una diferenciación cada vez mayor, en su estructura. Dicho de otra manera, era necesario contar con un gran número de secciones, departamentos, papeles ocupacionales y patrones de pensamiento especializados y distintos. Estas partes diferentes permitían que las empresas obtuvieran diversas entradas que les darían margen para reaccionar eficientemente en sus ambientes inciertos. Debido a la diferenciación, se requirieron mayores esfuerzos hacia la integración. Existía una gran coordinación en los niveles más bajos, comunicación horizontal, equipos interdisciplinarios y se le daba mucha importancia a la flexibilidad (similar al concepto de la organización tipo orgánica).

Las empresas con sistemas orgánicos tendían a funcionar con mayor éxito en los ambientes cambiantes. Las empresas con ambientes más estables y seguros exigían una diferenciación menos marcada. Las reglas y los procedimientos estándar, proporcionaban la suficiente integración en su ambiente estable, de modo que tendían a ser mas jerárquicas y centralizadas.

Los sistemas abiertos y la comunicación horizontal que se necesitaban en las empresas cambiantes, no eran tan necesarios en las de naturaleza más estable. En consecuencia, las empresas con sistemas mecánicos propendían a tener mas

éxito en ambientes estables.
(31)

Este estudio apoya lo expuesto en capítulos anteriores, es decir, lo referente a la diferenciación que existe entre un sistema mecánico y uno orgánico, ilustrado por Bennis, y de aquí la importancia que tiene siempre, cualquier organización laboral, en el sentido de que mientras más orgánica es una organización de trabajo hay un mayor desarrollo y una mejor adaptación de ésta, hacia su medio ambiente de constantes cambios, así como un mayor crecimiento de la misma.

Con respecto a lo que se mencionaba sobre el efecto que puede tener un cambio en la porción de la organización, sobre las restantes que la conforman. A continuación se ilustra un estudio que ejemplifica la interdependencia existente entre los miembros que forman parte de la organización laboral o de trabajo. En donde, un cambio en cualquier parte de la organización, afecta a las demás.

Esto se muestra a través de la reacción de los trabajadores de una compañía de servicios eléctricos, que construyó una nueva planta generadora, mas automatizada que las anteriores. La nueva planta implicaba básicamente un cambio tecnológico, estaba en una posición geográfica más distante que las anteriores y no las sustituía; no obstante, los trabajadores de éstas fueron afectados.
(31)

El trabajo de horas extras se redujo a medida que la compañía dependía cada vez mas de su nueva planta, a un costo menor, por lo cual los trabajadores comenzaron a abrigar sentimientos de inseguridad en su empleo. En respuesta a una encuesta, el

ochenta y siete por ciento de los empleados de las fábricas antiguas, afirmaron que sufrirían despidos masivos en sus plantas, si la compañía se veía en obligación de reducir la fuerza de trabajo; pero sólo el catorce por ciento de la nueva instalación pensó que podría ser despedido.

Desde el punto de vista de la organización, el sentimiento de mayor importancia de los trabajadores de la nueva planta quedó contrarestado por la inseguridad y la importancia mermada que sufrieron los trabajadores delas plantas antiguas. Por lo tanto, el cambio en la forma de una nueva planta, afectó a los empleados de todas ellas y, aunque el cambio era de índole tecnológico, los sentimientos de los empleados se vieron involucrados. (Floyd y Hoffman, 1960)

El cambio en el trabajo afecta las actividades de cada empleado para producir una respuesta que está condicionada por los empleados y los sentimientos que éstos tienen en relación al cambio. Esto también se ilustra en un estudio realizado por Roethlisberger y Colabs. (1939), en donde la iluminación se mejoró en forma regular siguiendo la teoría de que, una mejor iluminación generará una mayor productividad. Como se esperaba, la productividad aumentó. Luego la misma iluminación se redujo para el efecto inverso: "La productividad se incrementó más aún". Más tarde se redujo una vez mas y el resultado fué:"un aumento de productividad".

Evidentemente, la iluminación mejorada no fue por sí sola, la causa de una mayor producción. No existía una conexión directa entre el cambio y la respuesta. Alguna otra variable presente, que mas tarde se diagnosticó como: actitudes del empleado, se introdujo para transtornar lo esperado.

Con esto, los autores concluyeron que los individuos interpretan cada cambio, de acuerdo a sus actitudes. Lo que las personas sienten respecto a un cambio, es lo que determina como responderán al mismo. Estos sentimientos no son el resultado del azar, sino algo causado, es decir, los antecedentes personales del individuo, su pasado, sus experiencias sociales dentro y fuera del trabajo, entre otros aspectos. (31)

Aunado a lo anterior, se ha escuchado y leído acerca del "efecto de Hawthorne", que es denominado así en recuerdo de la fábrica en donde se llevó a cabo la investigación. Es decir, el término Hawthorne, implica que la simple observación de un grupo sirve para transformarlo. Un ejemplo de esto son las investigaciones realizadas en Hawthorne referentes a la productividad, las cuales llamaron la atención de los científicos sociales hacia el grupo en la industria, y pronto una gran cantidad de otros investigadores llevaron a cabo estudios sobre los efectos del grupo en la productividad de los trabajadores. Coch y French encontraron que los trabajadores en grupos sociales informales disminuían su productividad para oponerse a las innovaciones "resistencia al cambio" de los métodos de trabajo introducidos por la compañía, y que los grupos más coherentes, aquellos con un fuerte "nosotros sentimos" proporcionaban mayor apoyo a los miembros que se oponían a las innovaciones. (48)

Otro investigador, Seashore en 1954, mostró que los trabajadores de grupos coherentes no eran ni más ni menos productivos en promedio que los trabajadores de grupos no coherentes, pero que en los grupos coherentes los trabajadores eran más -

uniformes en su productividad -todos ellos producían casi la misma cantidad. (48)

Esta uniformidad surge a través de las presiones contra las desviaciones de productividad de un operario en relación con el grupo, ya que establece su nivel de -- producción más bajo de lo que puede lograr, en oposición al sistema de incentivos - de sueldo y a las innovaciones en los métodos de trabajo (Tannembaum, 1965).

Por lo consiguiente, es importante enfatizar que, aunque las personas interpretan el cambio en forma individual, a menudo manifiestan su adhesión al grupo, uniéndose a alguna respuesta uniforme al cambio, como lo ilustra Davis (1984), a continuación:

ESTIMULO	DESEO INDIVIDUAL		RESPUESTA REAL
CAMBIO	-AUSENTISMO -HUELGA -DEMANDAS -MALHUMOR -TRABAJO MAS DIFICIL -EXIGENCIAS RESPUESTA SOCIAL UNIFICADA AL CAMBIO	⟹	EXIGENCIAS

Así, cada persona difiere en la aceptación al cambio. Cada elemento de la organización percibe los costos y beneficios según la percepción que tengan sobre las repercusiones que conlleva dicho cambio dentro de su organización de trabajo. Por ejemplo: se tiene el caso citado por Davis (1983), de ciento cincuenta y tres empleados y supervisores que fueron estudiados durante diez meses en una oficina gubernamental, que se estaba reorganizando.

Se suponía que algunos empleados se verían afectados por el cambio en una forma "positiva" y otros en forma " negativa". El estudio reveló una declinación general en las actitudes favorables durante el periodo de cambio. Tanto los que se vieron afectados en forma positiva, como los que lo hicieron en forma negativa, mostraron actitudes de trabajo más deficientes, que los que no se veían afectados en absoluto. En otras palabras, tanto los que ganaron como los que perdieron, sufrieron por lo menos en forma temporal, una declinación en sus actitudes. Este fué un costo asociado con el cambio.

Las personas se ven afectadas de diferentes maneras por el cambio. Algunos se benefician con él, en tanto que otros sufren alguna pérdida. Con frecuencia, no se detecta un beneficio evidente de cien por ciento para todos los involucrados, sino que más bien, existe una serie de costos y beneficios particulares que deben tomarse en cuenta sobre una base individual. Es por esto, que se dice que la gerencia deberá tomar en consideración cada caso por sí solo, y tratar de ayudar a cada individuo a obtener la mayor ganancia posible del cambio.

No hay que olvidar el aspecto que se ha mencionado frecuentemente en líneas anteriores de este trabajo, sobre la importancia que tiene la participación entre todos los elementos involucrados en el cambio para su aceptación o implantación exitosa.

Por otra parte, para ilustrar la propiedad de homeostásis y morfogénesis de toda organización laboral, en la cual se busca un equilibrio, éste es un concepto como se dijo: dinámico mas no estático en el cual se registra un movimiento constante en toda organización; éste ocurre de tal manera que se conserva el equilibrio funcional del sistema. Este es como un mar en el que existe un movimiento contínuo, pero sin que cambie notablemente el carácter esencial del mar.

Cuando ocurren cambios menores dentro de la organización laboral, éstos se absorven por medio de ajustes internos y se reinstaura el equilibrio. Por otro lado, los cambios importantes o una serie de cambios rápidos pueden provocar un desequilibrio de una organización, reduciendo gravemente su vigor mientras no recupere su nuevo equilibrio. Un ejemplo de ello es la Harwood Corporation, empresa productora de pijamas en donde se realizaban frecuentes cambios en los productos y en los métodos de llevar a cabo los trabajos, lo cual traía consigo una fuerte resistencia al cambio por parte de los empleados la cual era expresada en quejas, en una alta rotación, en disminución de la eficiencia, y en restricciones de la producción y fuertes sentimientos de hostilidad hacia la administración. Esto sólo se presentaba cuando se llevaba a cabo un cambio, en situaciones estables esta compañía cuya fuerza productora y laboral era predominantemente femenina, disfrutaba de buenas relaciones

laborales.

En cierto sentido, cuando la empresa u organización se encuentra en desequilibrio, sus partes chocan unas con otras, en lugar de moverse armoniosamente.

Lo anterior se puede observar en el estudio citado por Davis (1983), en una fábrica de Sudamérica, en donde los accidentes eran casi contínuos; seis jefes nativos que fungían como supervisores no seguían las instrucciones de la gerencia para evitar los accidentes. Parecían estar de acuerdo, pero no "captaban la idea" sobre la prevención de accidentes; en consecuencia, sus empleados también eran anticuados.

Este era un verdadero desequilibrio y los grupos parecían trabajar mas bien unos contra de otros. Finalmente, la gerencia decidió fabricar los rostros tridimensionales, moldeados y coloreados de los seis jefes, con la idea de que cada semana se colocarían las caras dispuestas y ordenadas en forma de "totem" se iban a coordinar según la proporción de seguridad semanal de cada departamento, ninguno de los jefes deseaba verse en la parte inferior de la columna, de manera que pronto se resolvió el problema de los accidentes.

De antemano queda implícito la importancia que tiene el equilibrio que debe existir en todos los elementos que forman parte de la organización de trabajo, para que ésta llegue a una eficacia y eficiencia favorable para su autocrecimiento.

Por otra parte, en base a los estudios realizados sobre "cambio",se encontró que el hecho de que un grupo sea inteligente, no significa necesariamente que comprenderá y aceptará mejor el cambio. Con frecuencia sucede todo lo contrario, porque el grupo utiliza su inteligencia sobresaliente para justificar mas razones para resistirse al cambio. La "Inteligencia" se usa ya sea en favor o en contra del cambio, por lo cual es frecuente encontrar que grupos con un nivel elevado de educación, se oponen al cambio, tanto como los demás.

Para ilustrar lo anterior se presenta el siguiente estudio citado por Davis (1983), en donde Fred Landini supervisó un grupo de trabajadores no calificados de un almacén de productos alimenticios. La alta gerencia había planeado instalar cierto equipo mecanizado para el manejo de materiales, con el propósito de reducir los costos.

Pensando en que sus trabajadores tenían "poca" educación y escasos conocimientos de la productividad y los conceptos de reducción de costos. Fred, realizó esfuerzos para convencerlos del cambio y lograr que participaran en él. El nuevo sistema se instaló con la cooperación decidida de los trabajadores. Como lo expresó con sus propias palabras: "el cambio se puso en práctica sin ningún problema". Años más tarde, Fred se vió en la obligación de instalar un sistema de control de calidad entre un grupo de empleados técnicos. Pensó que como éstos tenían una mejor educación, entenderían la posición de la empresa y comprenderían las razones del nuevo programa. Pensaba que no necesitarían un esfuerzo especial de convencimiento como el que había llevado a cabo previamente, con sus trabajadores de almacén. Este

error de juicio le costó su trabajo, porque los empleados se resisten al cambio, hasta el punto de vencerlo y Fred quedó despedido. Aunque sus empleados tenían el potencial intelectual para ver las razones del cambio, decidieron no hacerlo.

Estos son algunos estudios sobre Resistencia al Cambio llevados a cabo por diversos autores, los cuales muestran al lector la importancia que tiene considerar a la organización laboral como un todo, y no como la suma de sus partes, sobre todo cuando se quiera implantar alguna modificación o cambio en ella. A continuación se presenta una visión general sobre: Cómo vencer la Resistencia al Cambio.

3.5 COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO (41)

A continuación se presentan los aspectos que se consideran mas relevantes sobre resistencia al cambio, tomados de la proyección titulada: Cómo prevenir la Resistencia al Cambio dentro de una Organización Laboral.

Cuando un cambio es llevado a cabo sin consulta de los integrantes de la organización, surge la Resistencia al Cambio, que se refiere al no querer aceptar y modificar las pautas anteriores o habituales. Por lo que la clave de vencer esa resistencia es descubrir lo que el cambio significa para el empleado o trabajador. Por lo que hay que brindar la oportunidad de participar al empleado en el cambio, acudiendo ante ellos en el momento propicio.

Algunos indicios de la resistencia al cambio se encuentran en forma de : ausentismos, accidentes, enfermedades, entre otros. Para finalizar, cabe mencionar que para lograr el cambio, no hay que imponerlo, sino llevarlo a cabo a través de la mutua participación y colaboración entre jefes y trabajadores. Ya que lo que la administración debe buscar, es un clima en el que las personas tengan un sentimiento positivo hacia la mayoría de los cambios, y sientan la suficiente seguridad para tolerar otros menos agradables y favorables.

Si la gerencia no puede obtener el apoyo que desea, usualmente recurre a su autoridad. No obstante, se reconoce que la autoridad debe utilizarse en forma muy sutil. Si se abusa de ella, puede perder su valor.

3.5.1 PREVISION DE LA RESISTENCIA

Una forma de anticiparse a la resistencia es la de prevenir y adelantarse a los acontecimientos futuros. Uno de los medios de prevención, son los "Incentivos" según Dubin (1964); son factores inductivos colocados a lo largo del curso de las actividades, que mantienen a las mismas, dirigidas hacia una meta, en mayor proporción que hacia otras. Por lo tanto, las organizaciones pueden introducir cambios previniendo en parte la resistencia por medio de recompensas como: mayor prestigio, remuneración y cambio de jerarquías, entre otras.
(34)

En muchas ocasiones la resistencia se deberá no al cambio mismo, sino a la persona en la que se va a efectuar y su reacción variará debido a varios factores o barreras,

como se mencionó anteriormente, tres grandes niveles íntimamente relacionados entre sí: nivel individual o psicológico; social y organizacional. (11)

A nivel individual, las barreras que se encuentran son: la personalidad, la estructura cognoscitiva, la motivación, los valores y las actitudes, entre otros. (11)

Las barreras en la estructura social del grupo, son: el tipo predominante de familia y las relaciones entre sus miembros, los factores de clase, localización de la autoridad en las unidades familiares , políticas, entre otras. (23)

A nivel organización, se encuentran barreras tales como: edad, antiguedad, nivel jerárquico o puesto, entre otros.

Uno de los puntos principales que se encuentra con la Resistencia al Cambio, es que la gente -sola o en grupo- no se resiste al cambio en sí, sino a la "incertidumbre" que crea. Se inicia el proceso cuando se anuncia un método de trabajo, política, líder, etc., nuevo, o peor aún, cuando es llevado a cabo sin advertencia alguna. (2)

Los trabajadores no son los únicos que se oponen a la innovación en las organizaciones; o que presentan incertidumbre ante un cambio; cualquiera se inclina a oponerse a un cambio que amenaza o parece amenazar la pérdida de algo que él estima, sea cual sea el nivel jerárquico o puesto que ocupe dentro de la organización. Los

administradores no son la excepción, y ellos en general ven con recelo las peticiones para ampliar el papel de los trabajadores en lo que se refiere a la toma de decisiones. La oposición de la administración a los sindicatos es en parte una oposición al cambio en la distribución de poder en sus organizaciones. Esta resistencia en algunas oca-- siones ha sido irracional, porque los sindicatos han ayudado a algunas administraciones en la difícil tarea de manejar sus organizaciones.

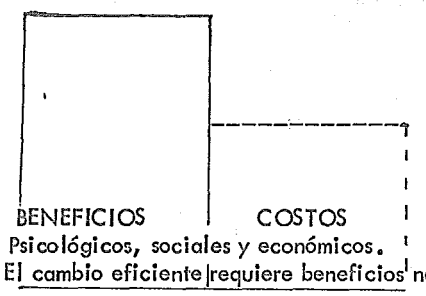
Tal incertidumbre llega a causar miedo, miedo a lo desconocido. Si se le -- enfrenta a este miedo muy real de lo desconocido, la gente o los grupos intentan conservar lo establecido, y los patrones cond uctuales que manifiestan al hacer esto reciben colectivamente el nombre de "Resistencia al Cambio". Entonces para reducir dicha resistencia, basta hacer disminuir el "miedo", pues ello, a su vez, hará disminuir la incertidumbre. Y para reducir dicha "incertidumbre" se tiene: el dar oportunidad al personal afectado con el cambio, la oportunidad de participar en la planeación de cambios y propiciando salidas a la expresión de la "hostilidad", que casi inevitablemente se presentará. (McMurry, 1947)

Por otra parte, hay que considerar que todos los cambios, o su mayoría, tienden a tener algún costo. Por ejemplo: un nuevo procedimiento de trabajo ofrece el inconveniente de aprender nuevas prácticas. Es probable que temporalmente interrumpa el trabajo y reduzca la motivación. También se suelen registrar costos expresados en

nuevo equipo o reasignación del antiguo, los que no solo son económicos, sino -- también psicológicos y sociales. Por lo común, es algo que se debe pagar para obtener las beneficios de los cambios propuestos.

Es por esto que las perspectivas del cambio no siempre son deseables debido a los costos relacionados con el mismo, exigen un análisis cuidadoso para determinar su utilidad. Cada cambio requiere un análisis detallado de sus costos-beneficios.

La meta organizacional debe ser siempre que los beneficios deben superar los costos. Con esto es importante subrayar la importancia que tiene dichos costos y beneficios que pueden ser: económicos, psicológicos y sociales en la organización laboral o de trabajo. Por lo tanto es recomendable que los beneficios siempre , si es posible, sean mayores, como lo muestra Davis (1983), a continuación:



Al determinar los beneficios y los costos, es preciso tomar en consideración todos los tipos de cada uno de estos aspectos; es inútil examinar sólo los costos y los beneficios de naturaleza económica, porque incluso aunque se tuviera un beneficio económico neto, los costos sociales y psicológicos podrían ser excesivos. (31)

Es relativamente práctico reducir los costos sociales y psicológicos a simples cifras, se deben incluir en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo: cualquier cambio implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que impone en las personas, mientras tratan de adecuarse a él. Los costos psicológicos se llaman también psíquicos, porque afectan el ser interno de la persona - psique -. (31)

Es por esto importante recalcar que para prevenir la Resistencia al Cambio de los individuos que forman parte de la organización de trabajo, se deben tener siempre presentes los costos que lleva implicado el "cambio", pero no sólo aquellos a los que se refiere únicamente lo material o económico; sino a los costos más importantes, que son: los psicológicos y sociales de la gente involucrada en el cambio.

No obstante, cuando se lleva a cabo algún cambio, éste se produce comúnmente, fuera del grupo de trabajo y lo inicia el "experto". Se trata de los cambios que sí se notan y que muy frecuentemente producen síntomas de resistencia.

Por la naturaleza misma de su trabajo, la mayoría de los especialistas -- en la industria no tienen contacto íntimo con los grupos de obreros, lo que les -- permitiría captar intuitivamente las complejas situaciones sociales a las que pudiera afectar con sus ideas. Tampoco hay una relación diaria con los obreros que los haga respetar de un modo natural los conocimientos y las habilidades de esa gente. (31)

Una actitud que mete en problemas a los especialistas es "esperar" que todos los participantes se resistan al cambio. Es curioso, pero cierto, que cuando el especialista o agente de cambio, trabaja convencido de que la gente se va a resistir a su idea con una terquedad ciega, en general encuentra gente que justamente así le responde. El proceso es evidente: cuando trata a quienes debieran aceptar su idea como si fueran obstinados, cambia la manera en que ellos están acostumbrados a ser tratados... y se mostrarán obstinados a resistirse a ese cambio. (31)

De acuerdo a lo anterior Lawrence (1969), menciona que tanto el administrador, gerente, especialista o agente de cambio, haría bien en ver la situación - de la siguiente manera: cuando surja resistencia, no se le considere como algo que es necesario vencer, sino como una útil bandera roja, una señal de que algo no anda bien. Para dar una analogía aproximada, en una organización social, las señales de resistencia son útiles en el mismo sentido que lo es un dolor corporal para indicar que las funciones del cuerpo están desajustándose. Al igual que el dolor, la resistencia no revela qué está mal, sino que algo está mal, por lo que a continuación se presentan los posibles beneficios de la Resistencia al Cambio.

3.5.2 BENEFICIOS POSIBLES DE LA RESISTENCIA (31)

La resistencia no es completamente negativa y puede encerrar algunos beneficios. Tal vez, sirva para obligar a la gerencia a reexaminar sus proposiciones de cambio, de suerte que tenga la certeza de que son apropiadas. De esta manera, los empleados operan como mecanismos de comprobación y equilibrio para asegurarse de que la administración planee y ejecute adecuadamente el cambio. Si la resistencia razonable del empleado hace que la gerencia revise con mas cuidado los cambios propuestos, los primeros harán que los segundos, no tomen decisiones apresuradas.

La resistencia suele ayudar también a identificar campos de conflicto específicos, en los que es probable que el cambio genere dificultades, de modo que la gerencia pueda emprender acciones correctivas antes de que se presenten problemas graves.

Al mismo tiempo, la gerencia se siente alentada a realizar un mejor trabajo de comunicación sobre el cambio, método que a la larga debe llevar a una mejor aceptación. Además la resistencia proporciona datos a la administración sobre la intensidad de los sentimientos del empleado con respecto a una cuestión dada, constituye una válvula emocional para los sentimientos que abruman al empleado y suele animarlo y hablar mas sobre un cambio, para que pueda entenderlo mejor.

Por consiguiente, una vez realizada la revisión correspondiente al tema central de esta tesis, que es la resistencia al cambio, se concluye que ésta es el resultado de la transformación que se lleva a cabo en la vida de todo ser humano y por ende en su unión con otros seres humanos, a nivel grupal y organizacional. Básicamente, dentro de la organización de trabajo los cambios que se llevan a cabo son: tecnológicos, estructurales y sociales; en donde, un cambio en cualquiera de estos tres elementos, influirá en los demás y sobre todo en el factor humano: el trabajador.

Por otra parte, el interés del presente estudio es "explorar" aquellos factores que intervienen en la resistencia al cambio, puesto que se cuenta con poca información al respecto en México; un cambio reciente o que se esté llevando a cabo a nivel Tecnológico-estructural, en el sistema o procedimiento de trabajo, en empresas de la iniciativa privada.

RESUMEN

En la era moderna con sus constantes cambios, se han producido nuevas condiciones que influyen en la vida de los seres humanos, tanto en su medio ambiente en general, como en su entorno laboral en particular. Es por éstas contínuas transformaciones que se ha puesto vital interés en investigar el por qué de la Resistencia al Cambio, por lo que al respecto se han realizado numerosas investigaciones, en donde se han reportado los siguientes resultados:

RESULTADOS

- Se puede vencer la Resistencia al cambio, mediante las siguientes alternativas:

PROCESO DE AUTOCORRECCION Y AUTOMODIFICACION

(propiedades morfogenéticas)

- Se puede vencer la Resistencia al Cambio de Métodos, consiguiendo que la gente afectada por el cambio, participe en la introducción del mismo. Aunque es pertinente aclarar, que si bien, la participación puede ser un poderoso instrumento, no es una panasea que conquiste a la resistencia, más bien, debe considerarse como un sentimiento humano.

- El cambio incluso cuando es conveniente, introduce tantos transtornos y problemas que la eficacia puede disminuir en las primeras etapas de aplicación del mismo.

-La clave de la Resistencia al Cambio, está en comprender la verdadera naturaleza de la misma. De hecho, los empleados no suelen oponerse al cambio técnico, sino al social, al cambio en sus relaciones humanas que generalmente acompaña al cambio técnico.

-Las empresas con sistemas orgánicos tienden a funcionar con mayor éxito en ambientes cambiantes, al contrario de las empresas con ambientes más cambiantes y seguros, que exigen una diferenciación menos marcada. Es decir, los sistemas abiertos y la comunicación horizontal que se requieren en las empresas cambiantes, no son tan necesarios en las de naturaleza más estable.

-Existe una marcada interdependencia entre los miembros que forman parte de la organización laboral o de trabajo. En donde, un cambio en cualquier parte de la organización, afecta a las demás.

-El cambio en el trabajo afecta las actividades de cada empleado para producir una respuesta que está condicionada por los empleados y los sentimientos que éstos tienen en relación al cambio.

-Las personas se ven afectadas de diferentes maneras por el cambio. Algunos se benefician con él, en tanto que otros sufren alguna pérdida.

-Debe de existir un equilibrio entre los elementos que forman parte de la organización de trabajo, para que ésta llegue a una eficacia y eficiencia favorables para su autoerecimiento.

-La inteligencia se usa ya sea en favor o en contra del cambio, por lo cual es frecuente encontrar que grupos con un nivel elevado de educación, se oponen al cambio, tanto como los demás.

Una vez sintetizados los resultados obtenidos acerca de la Resistencia al Cambio - llevados a cabo por diversos autores, se consideró pertinente mencionar que la -- clave para vencer tal resistencia, es descubrir lo que el cambio significa para el empleado, por lo que es de vital importancia brindar la oportunidad de que el -- trabajador participe en el cambio, a la vez que prevenir la resistencia que se pudiera presentar a fin de que los beneficios sean mayores que los costos que esta -- conlleva.

A continuación se presenta en forma mas estructurada el diseño de dicha - investigación.

CAPITULO 4

METODOLOGIA

El tipo de estudio llevado a cabo en esta investigación fue de campo - expost-facto exploratorio; cuya finalidad era obtener información para identificar aquellos factores que intervienen en la resistencia de la gente ante los - cambios estructurales que se estén dando en una empresa de autoservicio de la iniciativa privada. Dichos cambios estructurales como: transformaciones o modificaciones en el sistema o procedimiento de trabajo.

Para este fin se elaboró una escala de actitudes de rangos sumarizados tipo Likert, la cual fue aplicada directamente en el lugar natural o escenario de trabajo. El propósito fue explorar aquellos factores que intervienen en mayor número en el proceso de cambio que se esta llevando a cabo en esta empresa, partiendo de que no existen otras investigaciones empíricas realizadas, especificamente en dicho proceso.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema o pregunta de investigación que guió este estudio, es el siguiente: ¿Cuáles son los factores que intervienen en la resistencia de la gente ante un cambio estructural, dentro de una organización de trabajo?

4.2 OBJETIVO DE INVESTIGACION

Fue conocer los factores que intervienen en la resistencia de la gente -- ante un cambio estructural, a través de una escala de rangos sumarizados de -- Likert. Para satisfacer este objetivo se plantearon las siguientes preguntas de investigación y expectativas:

4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION:

a. ¿Qué área o factor es el que predomina en la resistencia de la gente, ante el cambio estructural, dentro de una organización de trabajo?

b. ¿Qué relación existe entre el nivel organizacional (jerarquía del -- puesto dentro de la empresa) y la resistencia al cambio?

c. ¿Qué relación existe entre la escolaridad del trabajador y su resistencia al cambio?

d. ¿Qué relación existe entre la antiguedad del trabajador y su resistencia al cambio?

e. ¿Qué relación existe entre hombres y mujeres y la resistencia al cambio?

f. ¿Qué relación existe entre la participación en el cambio y la resistencia al mismo?

Las autoras de esta investigación esperan encontrar que las áreas o factores como: valor, actitud, imposición al cambio y cambio precipitado, predominarán en forma diferente en la resistencia al cambio estructural en la gente. Además de que la gente que ocupa puestos altos dentro de la empresa (de mayor jerarquía), presentará una mayor resistencia al cambio. También que la gente con mayor escolaridad presentará una menor resistencia al cambio. Así como la gente con mayor antiguedad en la empresa y en su puesto de trabajo presentará una mayor resistencia al cambio organizacional. Además de que los hombres presentarán una mayor resistencia al cambio que las mujeres. Y por último, la gente que participa en el cambio, es decir, en donde el cambio no es impuesto, presentará una menor resistencia al mismo.

En base a la revisión documental llevada a cabo se identificaron una serie de factores que se encuentran involucrados en la resistencia al cambio, los cuales aparecen en el Anexo 1; en donde sería de cierta forma muy complejo hacer una investigación utilizandolos en su mayoría para conocer cuáles son los que intervienen en mayor grado en la resistencia al cambio.

Razón por la cual se les pidió a 10 personas directamente involucradas teórica y prácticamente en Desarrollo Organizacional, que eligieran aquéllos factores que estuvieran involucrados en la resistencia al cambio, de acuerdo a su experiencia real. Una vez que estas personas contestaron este formato (anexo 1), procedimos a sacar una frecuencia, eligiendo aquéllas cuatro áreas de mayor frecuencia: cultura organizacional (valor), actitud, cambio precipitado e imposición al cambio.

A través de estas cuatro áreas se pretendió medir la resistencia al cambio. Dichas áreas: 1)cultura organizacional (valor); 2)actitud; 3) cambio precipitado; y 4) Imposición al cambio, son definidas conceptualmente a continuación.

4.4 DEFINICION DE AREAS

1.Cultura organizacional. Forma de vida dentro de una empresa de trabajo. Esta se encuentra formada por: valores, actitudes, necesidades, normas, creencias, hábitos y tradiciones de los individuos que forman dicha organización. (Milles, 1966; Flores y Colabs.1980),

Aquí se considera para medir la cultura organizacional de la empresa el aspecto VALOR, como un concepto que da la significación positiva o negativa a un objeto, un fenómeno o a una situación. Por lo que valor, es todo aquello útil, deseable, esencial o admirable para la persona, grupo o empresa.
(20)

2. Actitud hacia el cambio. Aquellas reacciones del individuo que dependen de factores individuales y sociales que orientan su comportamiento. Es decir, la acción para aceptar o rechazar un cambio. Se consideró el componente afectivo de la actitud* de la persona ante un cambio. (40)

3. Cambio precipitado. Transformación en el lugar de trabajo, de una forma relativamente rápida que no permite ajustar las actitudes individuales a estas nuevas situaciones.

4. Imposición al cambio. Obligar a los individuos a aceptar alguna modificación o trasformación de ideas, métodos, políticas, etc., dentro de su lugar de trabajo por medio de la autoridad.

Estas cuatro áreas sirvieron para conocer a través de las mismas, la resistencia al cambio de la gente. Dicha resistencia al cambio fue definida conceptualmente de la siguiente forma:

Resistencia al cambio. Rechazo o no aceptación de alguna modificación o transformación llevada a cabo en el lugar de trabajo.

---

*. actitud: formada por tres aspectos cognoscitivo, afectivo y conductual. (Flores, 1980)

4.5 ESCENARIO

Una organización laboral o de trabajo de autoservicio perteneciente a la iniciativa privada, con algún cambio tecnológico-estructural en la forma de trabajo que se esté llevando a cabo en la misma.

Por cambio tecnológico-estructural se entenderá como, la alteración, modificación o transformación en el organigrama de una organización de trabajo en: políticas, normas, líneas de comunicación formal, líneas de autoridad, objetivos de trabajo, sistemas y procedimientos de trabajo. (Castaño, 1984)

La organización laboral en donde se llevó a cabo la presente investigación es una empresa de autoservicio que no cuenta con un organigrama formal, manual de procedimientos o algún documento donde se pueda visualizar gráficamente la estructura orgánica de la misma.

Sin embargo, en esta organización se encuentran una serie de puestos con diferentes funciones o actividades, así como grados de responsabilidad diferentes. En dicha empresa se observa cierta incomunicación y falta de interrelación entre los puestos de trabajo que la forman.

Esta organización la forman aproximadamente quinientas personas: personal de oficina, gerentes, supervisores, jefes de departamento, cajeras y empleados departamentales. En la misma existe un 120% aproximadamente de rotación de personal al año.

4.6 SELECCION DE LA MUESTRA

Esta fue una muestra no probabilística accidental; ya que no todos los trabajadores de la empresa tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos debido a que solamente se acudió a aquéllas que tuvieron disponibilidad y tiempo para contestar la escala; y fué accidental porque se les pidió que contestaran el instrumento y someterse a que la gente lo quisiera hacer.

4.7. DISEÑO DE INVESTIGACION

Este fue un diseño de un solo grupo formado por cien personas que se encuentran laborando en una empresa de autoservicio. En el cuadro siguiente se observa el número exacto de personas que tomaron parte en la presente investigación, de acuerdo a su puesto de trabajo.

NO. DE PERSONAS	NOMBRE DEL PUESTO
19	CAJERA
27	SUPERVISOR
41	JEFE DE DEPARTAMENTO
10	GERENTE
3	SIN UBICACION DEFINIDA

TOTAL = 100

Como se observa en este cuadro, el número total de personas q ue formó o integró el grupo de este estudio fue de cien.

4.8. ELABORACION DEL INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó en el presente estudio fue una escala de actitudes de rangos sumarizados tipo Likert tanto para su piloteo como para la aplicación definitiva.

El instrumento o escala PILOTO estuvo formada de dos partes:

. La primer parte, contenía una cédula de identificación con datos personales como: edad, sexo, escolaridad, estado civil, antiguedad en la empresa, en el -- puesto y nombre del puesto actual. ver anexo 2

. La segunda parte, estuvo formada por 120 afirmaciones que tenían por objeto identificar las dimensión: ++ resistencia al cambio, medida ésta última a través de cuatro áreas: 1. cultura organizacional (valor); 2. actitud; 3. cambio precipitado; e 4. imposición al cambio. Es decir el instrumento contenía 60 afirmaciones favorables y 60 desfavorables hacia el cambio. Cada afirmación tenía que ser contestada de acuerdo al grado de favorabilidad o desfavorabilidad hacia el cambio, por lo que cada una presentaba cinco posibles respuestas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ver anexo 2.

De cada área habían 30 afirmaciones (15 favorables y desfavorables), como se puede observar en el cuadro siguiente:

++: Por dimensión se entiende el objeto medido, el cual puede contener varias áreas.

(35)

DISTRIBUCION DE REACTIVOS DE CADA AREA

		POSITIVAS Número de afirmación	TOTAL	NEGATIVAS Número de afirmación	TOTAL
DIMENSION	C.O.	15, 20, 29, 32, 36, 41, 43, 50, 59, 64, 95, 99, 101, 109, 116.	15	1, 12, 16, 19, 38, 54, 66, 70, 75, 77, 81, 86, 111, 118.	15
	Act.	4,7,9, 13,24,28, 48,61,69, 74,78,83,85,90,98,105.	15	21,33,51,56,58,65,68,72, 88,93,96,102,112,115,120.	15
	C.P.	3,25,42,45,53,57,63, 73,80, 87,97,107,113,117,119.	15	6,10,17,23,27,30,35,40, 47,60,84,89,91,100,104.	15
	I.C.	5,8,11,14,18,37,49,55,79, 94,103,106,108,110,114.	15	2,22,26,31,34,39,44,46,52, 62,67,71,76,82,92.	15
			60		60

CO: Cultura organizacional (valoración hacia el cambio)
Act.: Actitud hacia el cambio
C.P.: Cambio precipitado
I.C.: Imposición al cambio

VER ANEXO 2

Una vez aplicada la escala piloto a 50 personas de una empresa de iniciativa privada en la cual se estan implantando nuevas formas de trabajo, se llevó a cabo el análisis de afirmaciones de dicha escala piloto, a través de la técnica likert. (35)

Para obtener el poder de discriminación (favorabilidad o desfavorabilidad), de cada afirmación de la escala, se obtuvieron las sumatorias totales de cada sujeto, ordenñandose de mayor a menor puntaje. Eligiéndose el 25% de puntajes altos y el 25% de puntajes bajos (el 50% de puntajes intermedios fue excluído). Posteriormente se procedió a realizar el análisis estadística de cada afirmación por medio de la calificación "t" student:

$$T = \frac{\bar{X}_A - \bar{X}_B}{\sqrt{\frac{S^2}{n_A} + \frac{S^2}{n_B}}}$$

donde:

$\bar{X}_a$ = la media del puntaje de los sujetos altos $= \frac{\sum fx_a}{\sum f_a}$

$\bar{X}_b$ = la media del puntaje de los sujetos bajos $= \frac{\sum fx_b}{\sum f_b}$

S_a^2 = la varianza de la distribución de las respuestas del grupo alto $= \frac{\sum (Xa - Xa)^2}{n_a} = \frac{\sum fx_a^2 - \frac{(\sum fx_a)^2}{\sum fa}}{(\sum fa - 1)}$

S_b^2 = la varianza de la distribución de las respuestas del grupo bajo $= \frac{\sum (Xb - Xb)^2}{n_b} = \frac{\sum fxb^2 - \frac{(\sum fxb)^2}{\sum fb}}{(\sum fb - 1)}$

ηa = número de sujetos del grupo alto = fa

ηb = número de sujetos del grupo bajo = fb

Una vez elaborado lo anterior se llevó a cabo la elección de cada afirmación que formó parte de la escala final o definitiva. Las afirmaciones se eligieron estadísticamente con todas aquellas "T" iguales o mayores a 1.71 -- (Ver tabla H; Apéndice 1), con un alfa del .05 y 24 grados de libertad. Indicando lo anterior una diferencia significativa entre ambos grupos (de puntajes altos y de puntajes bajos), rechazando por consiguiente la H0:* No existen diferencias significativas entre ambos grupos; y aceptando la respectiva Hi*.

INSTRUMENTO DEFINITIVO

El instrumento final quedó formado por treinta aseveraciones: 15 positivas o favorables y 15 negativas o desfavorables, como se muestra a continuación.

DIMENSION	AFIRMACIONES POSITIVAS		AFIRMACIONES NEGATIVAS		TOTAL
Cultura Organizacional (valor)	11	1	5,10,17,20,29	5	6
Actitud	1,16,18,23,24	5	6,15,25	3	8
Cambio Precipitado	8,13,14,19,21,28	6	3,7,22,26	4	10
Imposición al Cambio	2,4,27	3	9,12,30	3	6
TOTAL		15		15	30

(Ver Anexo 3)

*: H0: Hipótesis Nula Hi: Hipótesis Alterna

De acuerdo a la técnica aplicada se procedió a calificar cada afirmación y obtener el puntaje de cada sujeto. Es decir, en aquellas afirmaciones favorables las posibles respuestas tenían los siguientes valores:

(35)

. Completamente de acuerdo 5

. De acuerdo 4

. Indiferente 3

. En desacuerdo 2

. Completamente en desacuerdo 1

Y las posibles respuestas de aquellas afirmaciones desfavorables tuvieron los siguientes valores:

. Completamente de acuerdo 1

. De acuerdo 2

. Indiferente 3

. En desacuerdo 4

. Completamente en desacuerdo 5

Lo anterior indica que a mayor puntaje de cada cuestionario significa una alta favorabilidad hacia el cambio. Y viceversa, a menor puntaje de cada cuestionario una actitud desfavorable hacia el cambio, es decir una alta resistencia al mismo.

La escala o instrumento final fue aplicada a 100 personas de una empresa de autoservicio.

4.9. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DEFINITIVO

La confiabilidad de la escala final se obtuvo a través del coeficiente de Combrach que indica la consistencia interna, por medio de la siguiente fórmula.

(35)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{K} S_i^2}{S_T^2}\right)$$

α = coeficiente de Combrach

K = número de afirmaciones

S_i^2 = Varianza de cada afirmación (Ver apéndice 2)

S_t^2 = Varianza de la suma total de cada sujeto (Ver apéndice 3)

Σ = Sumatoria

Obteniendo una consistencia interna de .73 indicando lo anterior la existencia de homogeneidad entre las treinta afirmaciones de la escala, es decir un 70% de relación entre ellas, así como de lo que pretenden medir que es la resistencia al Cambio.

$$\alpha = \frac{30}{30 - 1} \left(1 - \frac{41.62}{144.02}\right)$$

$$\alpha = 1.03\ (0.71)$$

$$\alpha = 0.73$$

4.10. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

El tipo de validez del presente instrumento fue de contenido, ya que para su elaboración fue sometido a profesores del área de psicología del trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM, con el fin de que identificaran aquéllas afirmaciones (que según su contenido), median una actitud favorable, desfavorable en relación al proceso conocido como CAMBIO. (Ver anexo 4)

De acuerdo a las respuestas proporcionadas se omitieron aquellas que no fueron consideradas por dichas personas.

4.11. PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo la presente investigación se buscó una empresa de la iniciativa privada que estuviera llevando a cabo cambios en la forma de trabajo, es decir cambios estructurales. Una vez localizada la empresa se aplicó la escala o instrumento piloto a cincuenta personas de ambos sexos, dicha aplicación duró aproximadamente dos meses.

Una vez autorizada la aplicación del instrumento definitivo se procedió a repartir los cuestionarios a cada persona pidiendo su cooperación, dificulfandose en cierto modo su accesibilidad para contestar el cuestionario debido a la existencia de temor o desconfianza hacia el mismo. Por lo anterior, sólo fue posible aplicar la escala a cien personas, dicha aplicación se llevó a proximadamente dos meses.

Una vez aplicado el instrumentodefinitivo se procedió a uniformar la información obtenida de la muestra o grupo estudiado.

Se retomaron ciertos aspectos de interés en este estudio, como:

A. Puntajes obtenidos por cada área: cultura organizacional (valor), actitud, cambio precipitado e imposición al cambio, del grupo.

B. Número de personas que formaron los niveles organizacionales: alto (gerentes); medio (jefes de departamento y su pervisores) y bajo (cajeras).

C. Número de personas que formaron cada nivel según su escolaridad: básica, media, superior y profesional.

D. Número total de personas, de acuerdo a su antiguedad dentro de la empresa y dentro de su puesto de trabajo.

E. Número de hombres y mujeres que formaron parte en este estudio.

F. Y por último, el número de personas de acuerdo a su estado civil: solteros, casados, separados, divorciados, viudos y en unión libre.

G. Un aspecto como: EDAD cronológica, también se consideró interesante observar en este grupo, en base a los resultados obtenidos.

4.12. CARACTERISTICAS DEL GRUPO ESTUDIADO

A. Para medir o conocer la resistencia al cambio se utilizaron cuatro áreas: 1.- cultura organizacional (VALOR); 2.-actitud; 3.- cambio precipitado; y 4.- imposición al cambio. De cada área hubo afirmaciones favorables y desfavorables en el instrumento definitivo aplicado a este grupo. A continuación se presenta un cuadro con el puntaje total y la media obtenidos de cada área en esta investigación:

AREAS PARA MEDIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO	PUNTAJE TOTAL	MEDIA
1.valoración hacia el cambio	1889	18.8
2. actitud	2652	26.5
3. cambio precipitado	2738	27.3
4. imposición al cambio	1468	14.6
total	8747	

B. Otro aspecto de interés en este estudio fue el de: Nivel Organizacional, es decir el lugar que ocupa cada puesto de trabajo de acuerdo a su jerarquía, responsabilidad y autoridad, dentro de la empresa de trabajo. Es decir en base a las funciones de cada puesto, considerando que a mayor nivel de jerarquía dentro de la organización, las funciones comprenden mayor responsabilidad, toma de decisiones, planeación, etc; a comparación de niveles de menor jerarquía u operativos. Por consiguiente, de acuerdo a la estructura orgánica de toda empresa, existen básicamente tres niveles organiza-

cionales: 1. nivel organizacional alto, gerencial o directivo; 2. nivel medio o de mandos intermedios; 3. nivel bajo u operativo.

(43)

En el cuadro siguiente se observa la clasificación según el nivel organizaciona del grupo estudiado; así como el número total de personas que formaron cada nivel.

PUESTO	NIVEL ORGANIZACIONAL	NUMERO DE PERSONAS
GERENTE	ALTO	10
JEFE DE DEPARTAMENTO SUPERVISOR	MEDIO	68
CAJERA	BAJO	19
SIN UBICACION DEFINIDA	?	3

Número total que formó el grupo estudiado= 100

C . Otro aspecto de suma importancia en este estudio fue el de escolaridad, es decir el nivel de conocimientos generales obtenidos en instituciones de educación formal. Dicho aspecto se clasificó de la siguiente forma:

ESCOLARIDAD	ESTUDIOS
BASICA	Primaria: de uno a seis años
MEDIA	Secundaria, carrera técnica o comercial: de siete a nueve años de estudio
MEDIA SUPERIOR	Preparatoria o Vocacional: de diez a doce años de estudio
PROFESIONAL	Licenciatura :doce o más años de estudio

El grupo de estudio, estuvo formado por:

ESCOLARIDAD	NUMERO DE PERSONAS
BASICA	1
MEDIA	33
MEDIA SUPERIOR	27
PROFESIONAL	39

D . Otro aspecto de interés es con respecto a la antiguedad (tiempo de laborar) en la empresa y en el puesto de trabajo del grupo estudiado. Esta clasificación se muestra a continuación, la cual fue elaborada de acuerdo al criterio de las autora

A NTIGUEDAD
MENOR DE UN AÑO
MAS DE UN AÑO --- A TRES AÑOS
MAS DE TRES AÑOS - -A CINCO AÑOS
MAS DE CINCO AÑOS

Este grupo, de acuerdo a la antiguedad en la empresa y en su puesto, estuvo formado por el número de personas que se muestra en el siguiente cuadro:

ANTIGUEDAD			
	EN LA EMPRESA	EN EL PUESTO	TOTAL
menor de un año	19	21	40
más de 1 año a 3 años	25	44	69
más de 3 años a 5 años	18	12	30
más de 5 años	37	21	58
sin especificación	1	2	3
total	100	100	

E . El grupo estuvo formado por cincuenta y cuatro hombres y cuarenta y seis mujeres.

F . Otro aspecto de interés es el relacionado con el estado civil del grupo en estudio, a continuación se puede observar el número de personas, conforme este punto.

ESTADO CIVIL	Número de personas
soltero	33
casado	59
separado	1
divorciado	2
viudo	33
unión libre	1
TOTAL	100

Como se puede observar, el número mayor de personas de este grupo conforme a su estado civil, fueron casados; posteriormente solteros y viudos.

G . Y para finalizar, otro punto de interés es la edad del personal del grupo estudiado. Se procedió a elaborar intervalos de acuerdo a la edad mínima y máxima (19 y 53, respectivamente) del grupo.

A continuación se presenta dicha clasificación y el número de personas por cada intervalo, en esta investigación.

E D A D				Número Ss++
19 años	a	28	años	47
29 "	a	38	"	34
39 "	a	48	"	12
49 "	a	58	"	2
sin especificación				5
			TOTAL	100

Aquí se observa que el mayor número de gente (47) del grupo estudiado en esta investigación, la conformó aquélla cuya edad es de 19 a 28 años.

Ss++: sujetos o personas

A continuación se presentan los resultados obtenidos del grupo estudiado. Los datos de dicho grupo se presentan en curvas de "Gauss" para representar la distribución de los puntajes de las personas de este grupo, así como promedio o media obtenida. Además , los resultados también se presentan en cuadros y gráficas.

El puntaje total a obtener en el instrumento era de ciento cincuenta y mínimo de treinta. Es decir, que el límite inferior y superior se encuentra entre éstos puntajes. Ya que el instrumento de investigación constó de treinta afirmaciones.

4.13. RESULTADOS

A continuación se presenta la distribución de los puntajes obtenidos del grupo de personas que ayudaron en la presente investigación.

En dicha distribución gráfica también se observa el puntaje promedio o media obtenida en relación a los puntajes recabados; así como la desviación estándar, en relación con la frecuencia o número de personas.

En primer lugar, se presenta una gráfica que muestra la distribución de los puntajes obtenidos del grupo estudiado. Posteriormente se observan los puntajes obtenidos por cada área: actitud hacia el cambio, valoración del cambio, imposición al cambio y resistencia al cambio; de una forma parcial.

Consecuentemente encontrará la distribución de la frecuencia de respuestas en relación con el nivel organizacional de la gente del grupo. Es decir: nivel alto (gerentes), nivel medio (jefes de departamento y supervisores), y nivel bajo (cajeras).

A continuación se presenta la distribución de la frecuencia de respuestas del grupo en base a la escolaridad o estudios formales del grupo.

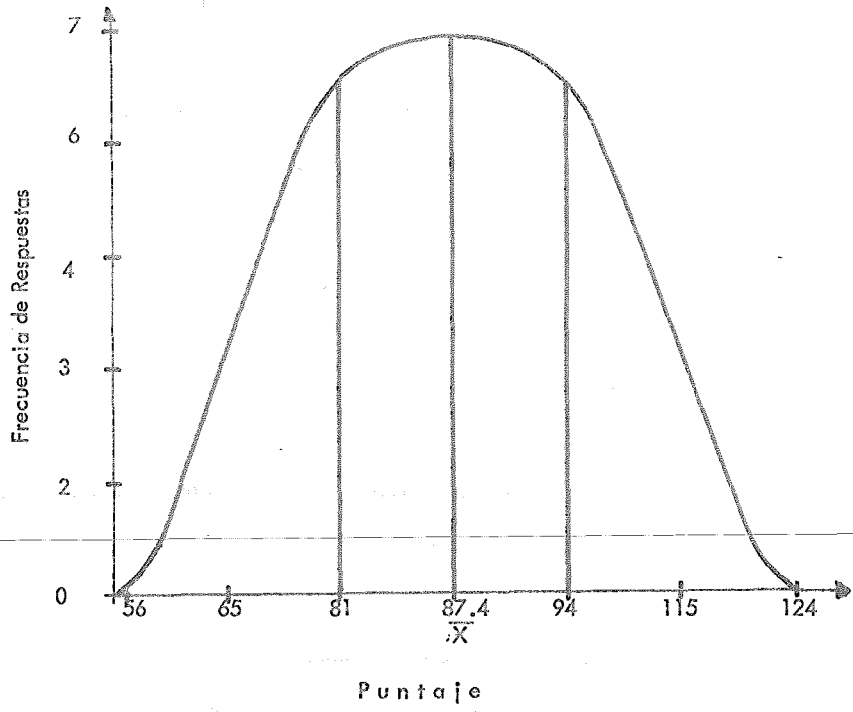
Por otra parte, se presenta el factor de antiguedad. Es decir, la dis-- tribución de la frecuencia de respuestas de la gente en relación con su antiguedad en la empresa y en su puesto de trabajo.

Posteriormente, encontrará la distribución gráfica de la frecuencia de respuestas dada por mujeres y hombres de este grupo.

Además se le presenta la distribución gráfica de la frecuencia de respuestas del grupo, en relación a su estado civil.

Y por último, se le presenta la frecuencia de respuestas dado por la gente del grupo en relación a la edad cronológica de la misma.

A. REPRESENTACION TOTAL DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

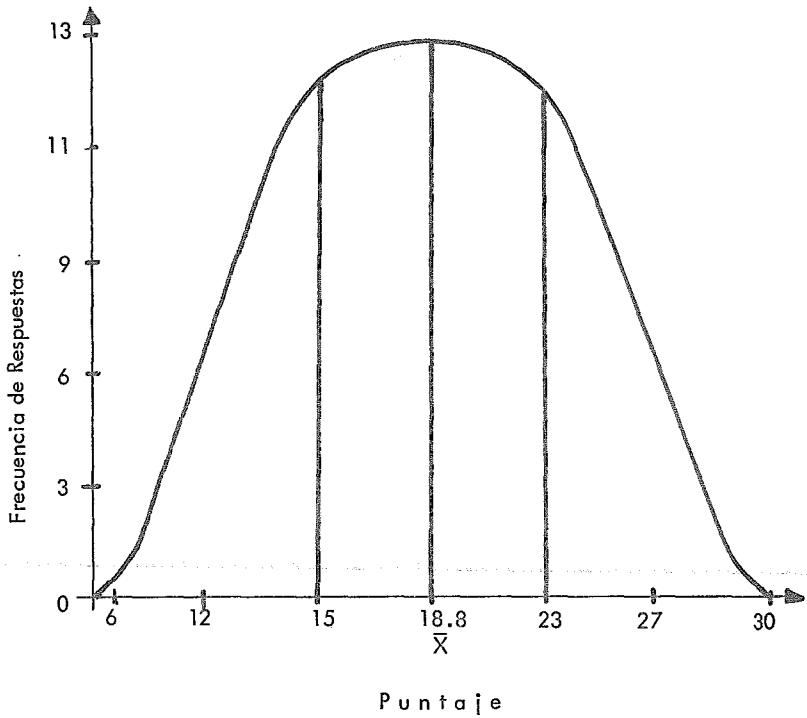


Con base en los datos que se presentan en el Apéndice 3, se puede observar en la gráfica siguiente la distribución obtenida del grupo estudiado. La media obtenida fue equivalente a 87.4 con una desviación estándar de 9.4; lo anterior en relación con la frecuencia de las personas del grupo de esta investigación.

El límite inferior obtenido fue de cincuenta y seis y el mayor de ciento veinticuatro.

La distribución indica una alta variabilidad en relación a los puntajes obtenidos de cada persona en el instrumento, con respecto a la ubicación de la media o puntaje promedio.

CALIFICACION PARCIAL DE VALORACION HACIA EL CAMBIO

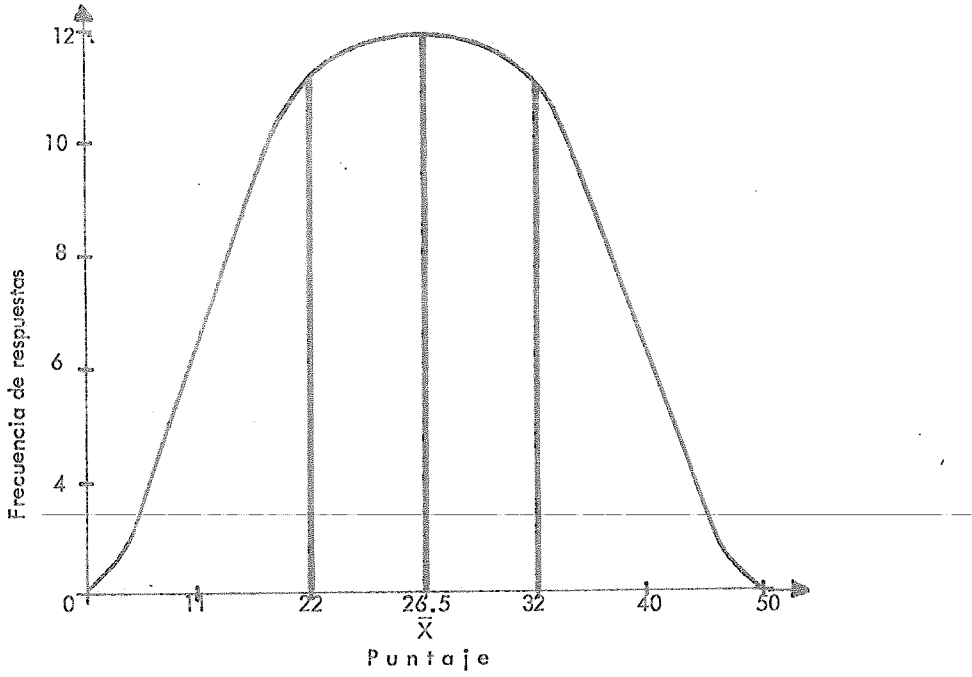


Aquí se observa la disbtribución existente entre los puntajes obtenidos de cada una de las personas que formaron el grupo y el área denominada: Valoración hacia el cambió.

En esta área se obtuvo una media de 18.8 y una desviación estándar de 4.3; es decir, la variabilidad de los puntajes obtenidos en relación a la media del grupo.

Esta área estuvo conformada por seis reactivos, razon por la cual su límite inferior fue de seis y el superior de treinta.

CALIFICACION PARCIAL DE ACTITUD HACIA EL CAMBIO

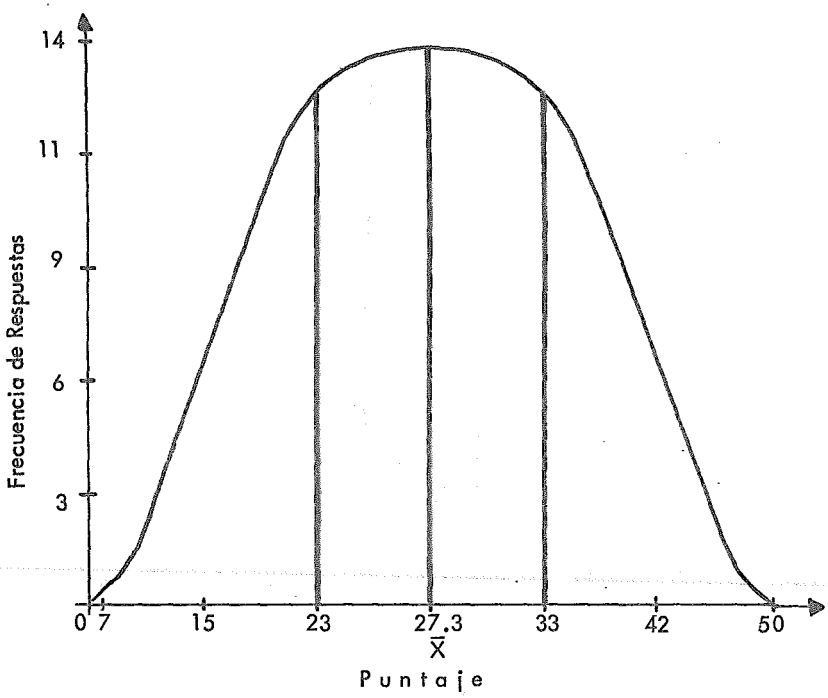


Otro aspecto para conocer la resistencia al cambio fue el área denominada: actitud hacia el cambio, en la cual se observa una media de 26.5 y una desviación estándar de 5.1.

Indicando lo anterior el grado de variabilidad de los puntajes con respecto a su media.

El límite inferior de ésta área fue de ocho y el mayor de cuarenta, ya que dicha área estuvo conformada por ocho reactivos.

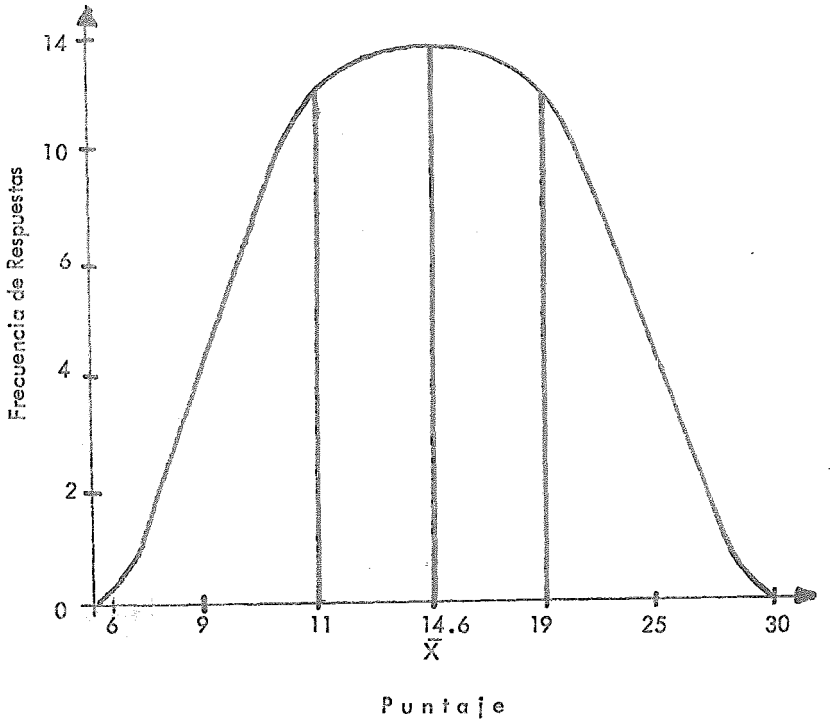
CALIFICACION PARCIAL DE CAMBIO PRECIPITADO



La tercer área para conocer la resistencia al cambio fue la denominada: Cambio Precipitado. En esta se observa una - media de 27.3 con un nivel de variabilidad de 5.2.

Dicha área estuvo conformada por un límite inferior con valor de diez y uno superior de cincuenta; ya que esta área la formaron diez afirmaciones.

CALIFICACION PARCIAL DE IMPOSICION AL CAMBIO



En esta área denominada: Imposición al Cambio, se observa una media de 14.6 con un grado de variabilidad de 3.8.

Se observa un límite inferior de seis y un máximo de treinta; ya que la misma la conformaron seis reactivos.

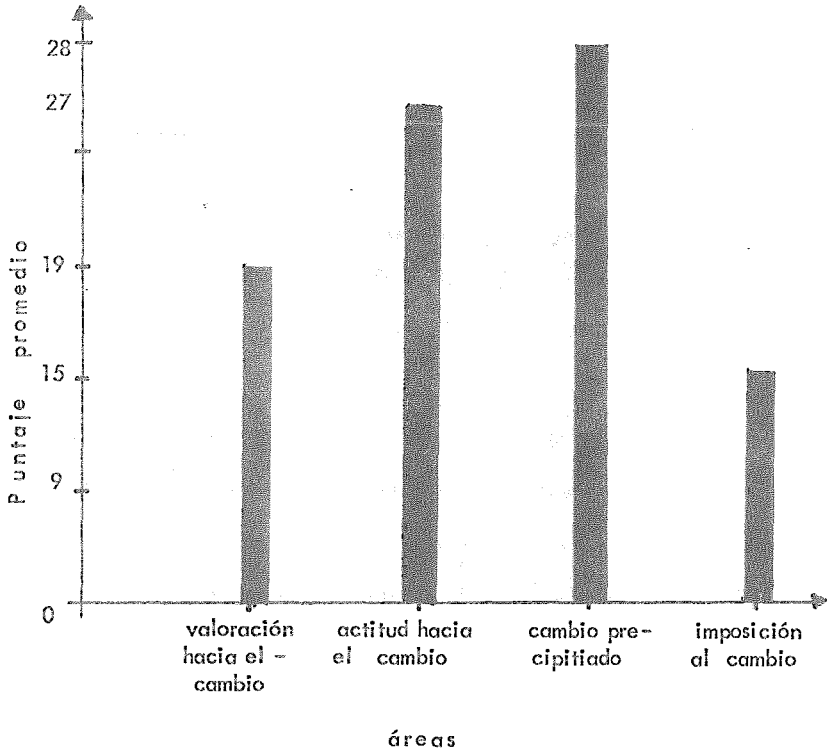
Es interesante sintetizar los resultados presentados, en relación a cada área que formó el instrumento para conocerla resistencia al cambio.

En base a los datos presentados en el Apéndice 4, a continuación se presenta una gráfica, en donde se encuentra la ubicación exacta de las medias obtenidas de cada área, del presente grupo.

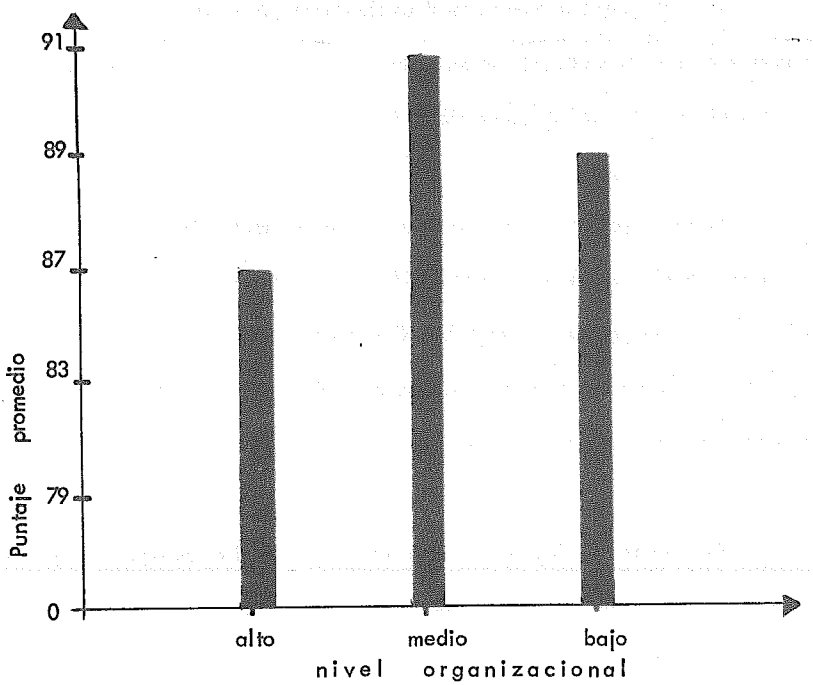
Si recordamos que un alto puntaje obtenido indica una mayor aceptación hacia el cambio y viceversa. Si observamos la siguiente gráfica, las áreas que presentan un mayor puntaje promedio son los de: CAMBIO PRECIPITADO, así como la de ACTITUD. Indicando lo anterior, que las personas de este grupo - tienden a aceptar los cambios repentinos, sin previo aviso, mostrando una actitud favorable hacia el cambio.

Por otra parte, el área que presentó el puntaje promedio menor fue la IMPOSICION AL CAMBIO, indicando lo anterior una baja aceptación de la gente que formó este grupo, porque los cambios sean impuestos por la autoridad.

RELACION ENTRE PUNTAJES PROMEDIO OBTENIDOS DE CADA AREA, PARA CONOCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO



REPRESENTACION GRAFICA DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS Y EL NIVEL ORGANIZACIONAL



B. En relación al nivel organizacional, en esta gráfica, de acuerdo a los datos presentados en el apéndice 5, se observa el puntaje promedio obtenido de cada nivel. Aquí se observa que el puntaje mayor obtenido fue para el nivel organizacional medio, indicando que la gente que ocupa puestos como: supervisores o jefes de departamento presentan una alta aceptación hacia el cambio.

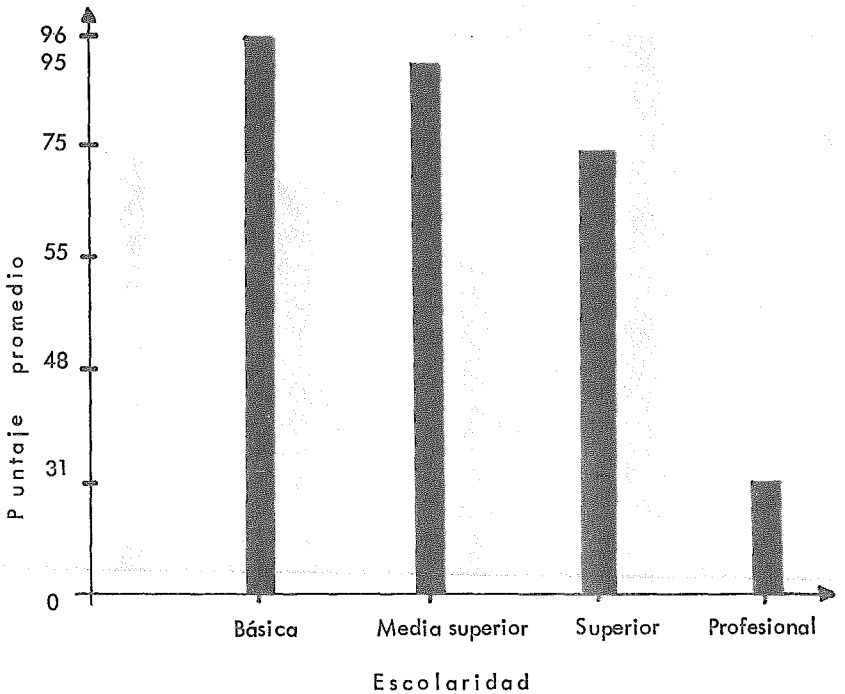
Por otra parte, el puntaje menor obtenido fue el correspondiente al nivel organizacional alto; es decir, quela gente que ocupa puestos de mayor jerarquía como gerentes, es la que presenta una mayor resistencia al cambio.

C. Por otra parte en la gráfica siguiente, de acuerdo a los datos observados en el Apéndice 6, se presenta la relación entre los puntajes promedio obtenidos y el nivel de escolaridad de las personas del grupo.

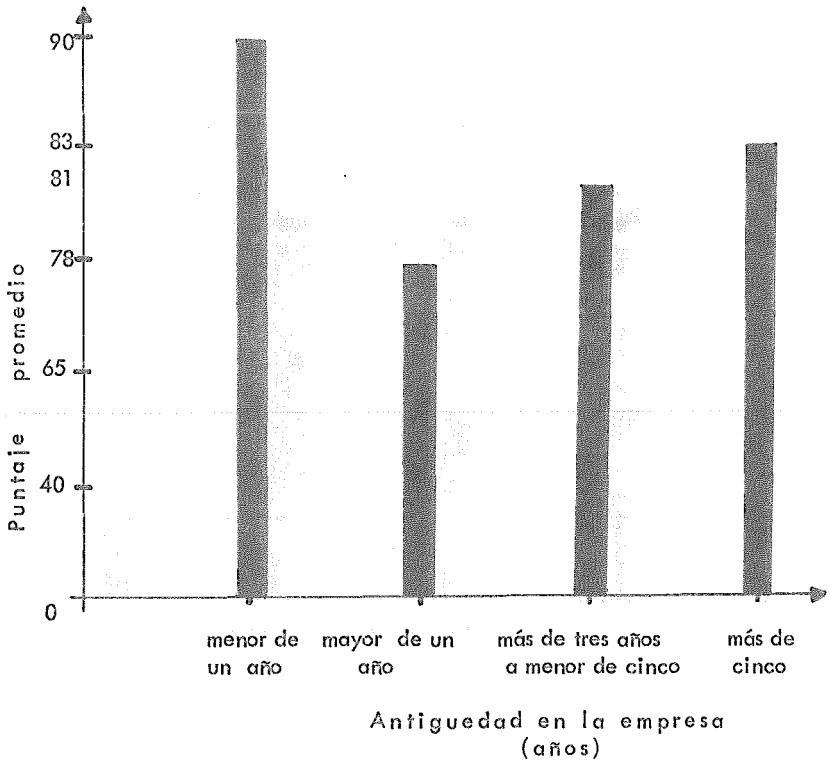
En dicha gráfica se observa que el puntaje mayor obtenido fue el correspondiente al nivel de escolaridad BASICO (estudios de primari);así como en personas con un nivel de escolaridad MEDIO (estudios de secundaria o equivalente). Indicando lo anterior que personas de ambos niveles de escolaridad de este grupo, presentan una alta aceptación y favorabilidad hacia el cambio.

Por otra parte, el puntaje menor obtenido fue el correspondiente al nivel de escolaridad: PROFESIONAL, es decir personas con estudios de licenciatura de este grupo son los que presentan una mayor resistencia al cambio.

RELACION ENTRE PUNTAJES PROMEDIO Y NIVEL DE ESCOLARIDAD



RELACION ENTRE LA ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA Y PUNTAJE OBTENIDO

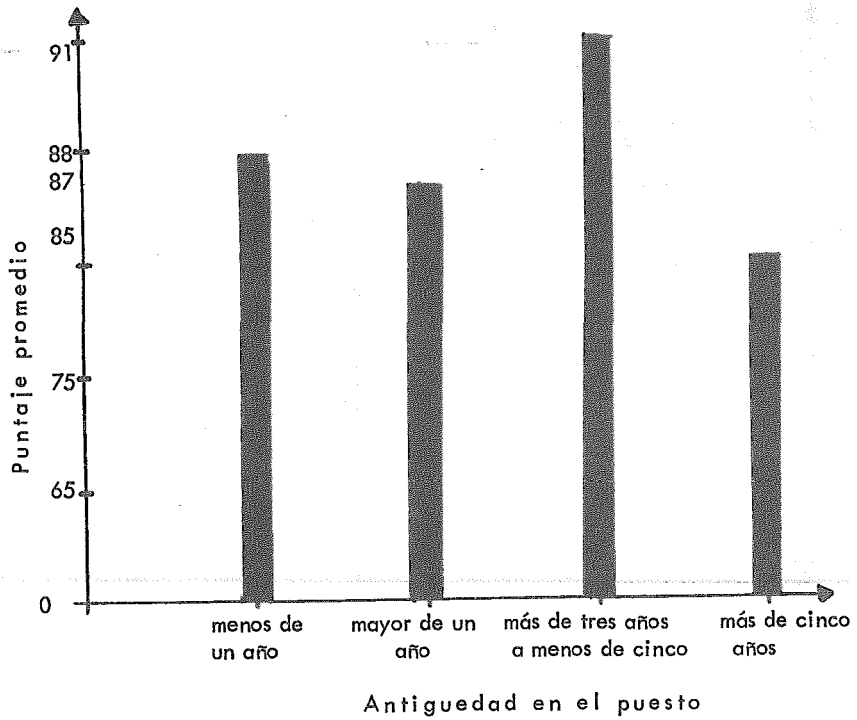


D. En base a los datos que se observan en el apéndice 7, a continuación se observa la relación entre los puntajes promedio obtenidos del grupo y su antiguedad en la empresa y en su puesto de trabajo.

En esta gráfica se observa que el mayor puntaje obtenido es el correspondiente al de la gente que tiene una antiguedad laboral en esta empresa de autoservicio, menor de un año; lo que indica que -- esta gente refleja una mayor aceptación hacia el cambio.

Por otra parte, la gente que obtuvo un puntaje menor - fue la que tiene una antiguedad laboral dentro de la empresa, mayor de un año y menor de tres; lo que indica que es la gente que presenta una - mayor resistencia hacia el cambio.

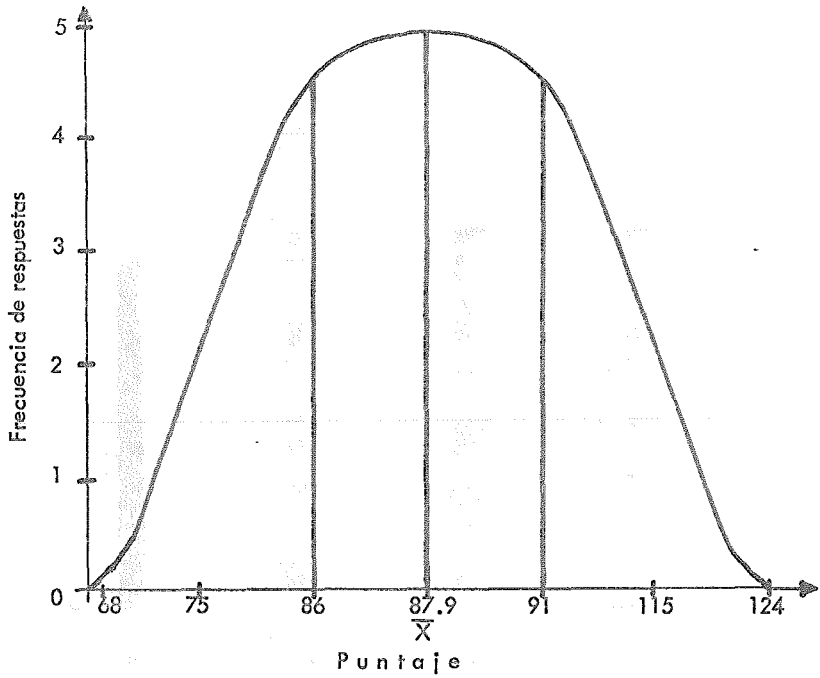
RELACION ENTRE LA ANTIGUEDAD EN EL PUESTO Y PUNTAJE OBTENIDO



En esta gráfica se observa que el puntaje mayor obtenido es el correspondiente a la gente con una antiguedad en su puesto mayor de tres años y menor de cinco, lo cual indica que son quienes presentan una alta aceptación por los cambios.

Y la gente que tiene más de cinco años en su puesto de trabajo obtuvo un puntaje promedio menor, es decir, es la gente que refleja una mayor resistencia u oposición hacia el cambio.

PUNTUACION DE LAS MUJERES Y SU FRECUENCIA DE RESPUESTAS

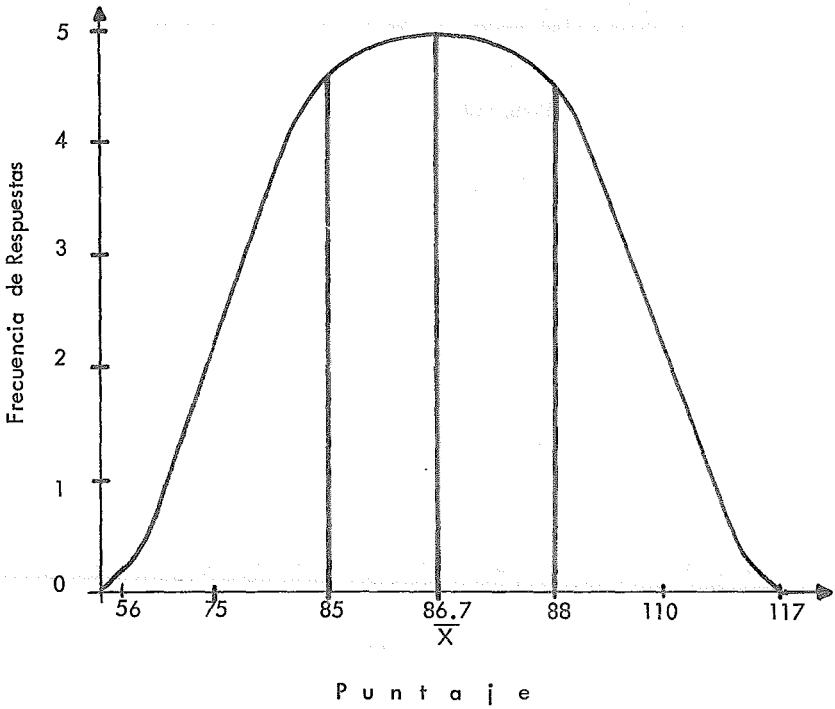


En base a los resultados presentados en el Apéndice 8, se presenta la relación entre el sexo de la gente del grupo y sus puntajes obtenidos.

En esta gráfica se encuentra la distribución entre los puntajes obtenidos por personas del sexo femenino, quienes presentan una media de 87.9, en la cual se observa un grado de variabilidad de 2.5.

El límite inferior obtenido por las mujeres fue de sesenta y ocho y el mayor o superior fue de ciento veinticuatro.

PUNTUACION DE LOS HOMBRES Y SU FRECUENCIA DE RESPUESTAS

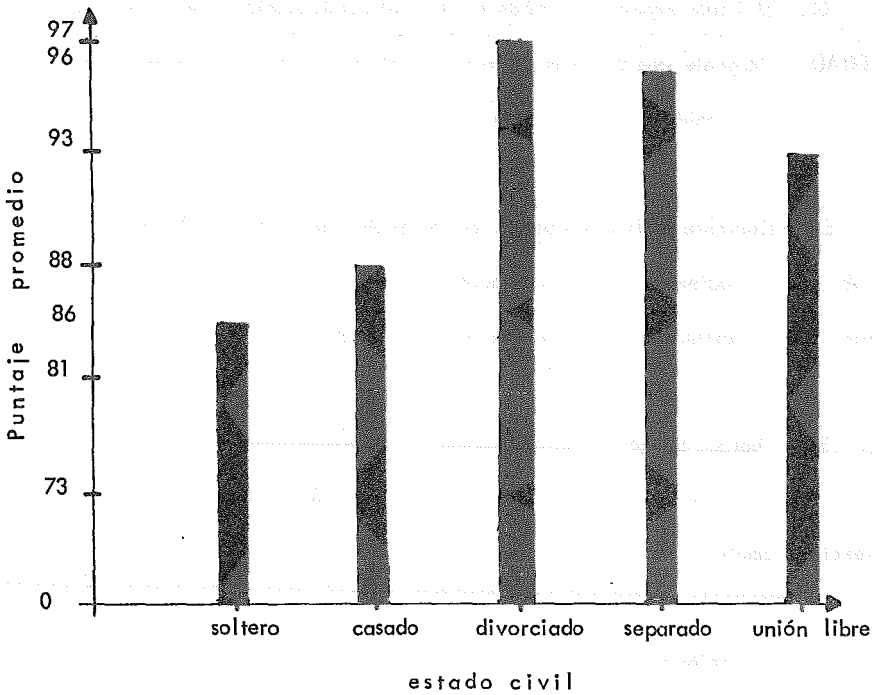


En relación a las personas del sexo masculino de este grupo, en esta gráfica se observa la distribución de los puntajes obtenidos. Dicha distribución muestra una media de 86.7 con un grado de variabilidad de 1.2, en relación a la distancia de cada puntaje con respecto a su media.

Como se puede observar las mujeres son las que presentan un puntaje promedio mayor (87.9) que los hombres; indicando lo anterior que las mujeres muestran una myor aceptación hacia el cambio, a comparación de los hombres, quienes presentan una mayor resistencia hacia el mismo.

F. Otro aspecto a considerar fue el del ESTADO CIVIL de la gente que formó el grupo estudidado. En el apéndice 9 se presentan los puntajes obtenidos y la media según el estado civil de la gente. A continuación se muestra gráficamente dichos resultados.

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS PUNTAJES PROMEDIO OBTENIDOS Y ESTADO CIVIL



En esta gráfica se observa que la gente divorciada y separada muestran el puntaje mayor obtenido, es decir son quienes presentan una alta aceptación hacia el cambio.

A comparación de la gente soltera y casada, quienes tienden a presentar una mayor resistencia u oposición hacia el cambio.

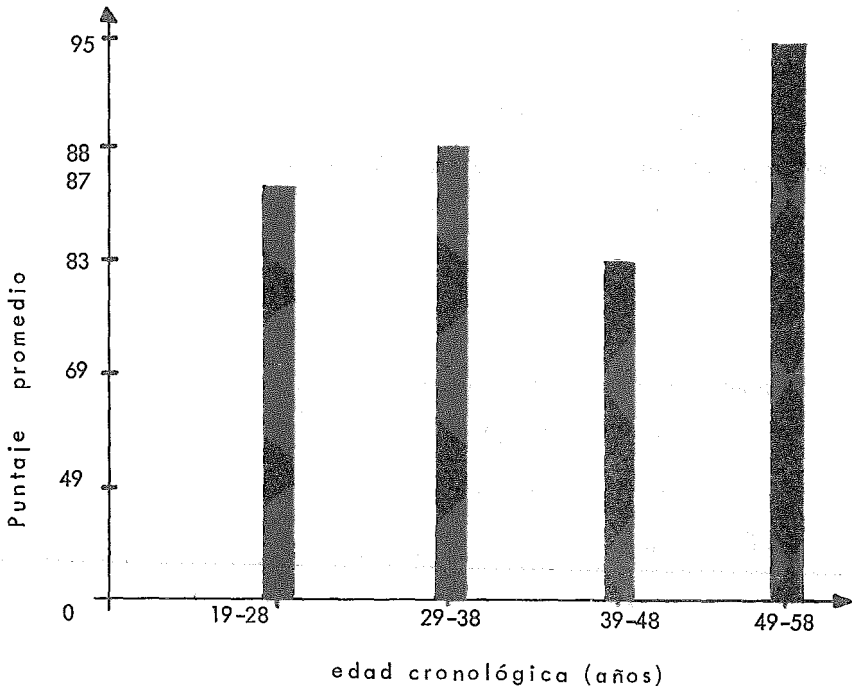
G. El último aspecto a considerar en esta investigación, fue en relación a la EDAD de la gente que formó el grupo y su resistencia y / o aceptación al cambio. Los datos obtenidos se presentan en el Apéndice 10.

En la siguiente gráfica se observa que la gente cuya edad oscila entre 49 y 58 años, son quienes obtuvieron el puntaje mayor, indicando lo anterior que son los que presentan una alta aceptación por el cambio.

Sin embargo, la gente que obtuvo el puntaje menor fue aquélla cuya edad oscila entre 39 y 48 años, lo que indica que son las que presentan una mayor resistencia al cambio.

A continuación se presenta dicha gráfica.

RELACION ENTRE PUNTAJE PROMEDIO Y EDAD DE LA GENTE



SUMARIO DE RESULTADOS

Por los datos obtenidos en la presente investigación, los resultados se resumen o sintetizan a continuación para dejar al lector una idea integradora de los mismos.

A. En primer lugar se observó que las áreas que obtuvieron un mayor puntaje fueron: ACTITUD Y CAMBIO PRECIPITADO. Es decir que la gente muestra una actitud u opinión favorable hacia los cambios, aunque estos sean implantados en forma improvisada o repentina.

Por otra parte, el área que presenta el puntaje menor fue: IMPOSICION AL CAMBIO. Lo cual indica que la gente de este grupo presenta una alta resistencia u oposición a que los cambios le sean impuestos por la autoridad, sin participación previa en los mismos.

B. También se observó que la gente de Nivel Organizacional Medio de este grupo, como: Jefes de departamento y Supervisores son quienes presentan una alta aceptación al cambio. En comparación de la gente que ocupa puestos de nivel jerárquico alto, como: Gerentes; quienes presentan una mayor resistencia al cambio.

C. Por otra parte, se observó que la gente de escolaridad básica (primaria) y media (secundaria o equivalente), mostró una mayor aceptación por los cambios. En contraste con la gente de una escolaridad de licenciatura o profesional, quien presentó una resistencia al cambio significativa.

D. Otro aspecto fue el relacionado con la antiguedad en la empresa y en el puesto de cada gente que formó parte del grupo.

La gente quemostró una mayor aceptación hacia el cambio fue la que se encuentra laborando en la empresa y posee una antiguedad menor de un año. Y la gente que mostró resistencia al cambio fue aquélla que posee una antiguedad - dentro de la empresa mayor de un año y menor de tres.

En relación a la antiguedad de la gente en su puesto de trabajo, se encontró que la gente que presenta una alta aceptación por el cambio fue aquélla con una antiguedad mayor de tres años y menor de cinco, en su puesto de trabajo.

Y por el contrario, la gente que mostró una mayor resistencia al cambio fue aquélla que tiene mas de cinco años de antiguedad en su puesto de trabajo.

E. Por otra parte, se encontró que es mayor la resistencia al cambio en hombres que en las mujeres, de este grupo.

F. En relación con el estado civil, se encontró que la gente divorciada y separada es la que presenta una mayor aceptación hacia el cambio; y la gente que mostró una mayor resistencia u oposición al cambio fue la soltera y casada.

G. Y por último, la gente mayor de edad, es decir, entre 49 y 58 años, son los que muestran una alta aceptación hacia el cambio; a comparación de la gente de 39 a 48 años de edad, quien refleja una mayor resistencia u oposición hacia el cambio.

4.14 DISCUSION

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

A. La primer pregunta de investigación planteada en el estudio fue: ¿qué área o factor es el que predomina en la resistencia de la gente al cambio?; esperando encontrar de dichas áreas: cultura (valor), actitud, cambio precipitado e imposición al cambio, predominara en una forma diferente en la gente, teniendo como expectativa que estas áreas o factores predominarán diferencialmente en la resistencia de la gente ante un cambio estructural. Econtrando que efectivamente estas cuatro áreas son causas en grado diferente en la resistencia al cambio.

De lo cual, la IMPOSICION AL CAMBIO fue el factor que predominó en mayor grado en la resistencia de la gente ante un cambio.

Por lo anterior, se podría visualizar a esta empresa como lo menciona Bennis (1969), de tipo mecánica en donde se da mayor importancia a lo individual, en la cual se ejerce una estricta obediencia, así como una división de trabajo estricta, entre otros. Es decir, una mínima participación en la toma de decisiones para implantar algun cambio.

Además de que la imposición al cambio, se concluye, es un factor social causante de la resistencia al mismo, como lo cita López Minero (1974).

B. Por otra parte nos preguntábamos la relación existente entre el nivel organizacional (jerarquía del puesto dentro de la empresa) y la resistencia al cambio; esperando encontrar que la gente con puestos de trabajo de niveles altos presentarían una mayor resistencia al cambio. Mostrando los datos obtenidos que efectivamente, la gente que ocupa un nivel organizacional alto dentro de la empresa, muestra mayor resistencia al cambio; a comparación de aquellas personas que ocupan el puesto de trabajo de nivel bajo y medio.

Los resultados obtenidos indican que el nivel organizacional medio (jefes y supervisores) presentan una menor resistencia al cambio.

Es decir, como menciona López Minero (1974) en su tesis: las ideas de cambio novedosas, probablemente son engendradas en medios alejados del centro de autoridad de la organización, es decir en aquéllos puestos de trabajo a nivel operativo o bajo (cajeras, obreros, etc). En este estudio el porcentaje de resistencia al cambio fué de 39% en este nivel medio, ligeramente menor que en el nivel gerencial que mostró un % de resistencia del 42.

Como por ejemplo en Estados Unidos de Norteamérica hay ocasiones en que la barrera mas decidida a la introduccón del cambio, es la resistencia de gerentes a nuevas ideas y métodos novedosos. (Davis, 1983)

C. Otra pregunta de investigación planteada fue la relación existente entre la escolaridad del trabajador y su resistencia al cambio. Se esperaba encontrar que la gente con mayor escolaridad, presentaría una menor resistencia al cambio. Los datos obtenidos nos indican que la mayor resistencia al cambio observada fue en aquéllas personas con una escolaridad de licenciatura, es decir una mayor resistencia o no aceptación de los cambios en personas con estudios profesionales. Lo anterior rechaza o nulifica la expectativa que se tenía al respecto.

Como menciona Davis (1983), un grupo "inteligente" o preparado no aceptará mejor el cambio. Es decir, el hecho de que un grupo sea inteligente, no significa necesariamente que comprenderá y aceptará mejor el cambio. Con frecuencia sucede todo lo contrario porque el grupo utiliza su inteligencia sobresaliente para justificar más razones para resistirse al cambio.

D. Otra pregunta de investigación planteada al inicio de la misma fue el conocer qué relación existe entre la antiguedad del trabajador y su resistencia al cambio. Se esperaba encontrar que la gente con mayor antiguedad en la empresa, presentaría una mayor resistencia al cambio. Sin embargo esta expectativa no se confirmó ya que a mayor antiguedad en la empresa, es decir personal

con un tiempo mayor de 5 años de servicio, tiene o muestra una menor resistencia al cambio; a diferencia de la gente que tiene más de un año a tres años de servicio, quienes presentan una mayor o no aceptación al cambio.

Esto significa, como se mencionó, lo contrario a lo que se esperaba encontrar por las autoras del presente estudio, ya que como Mc Murry (1947) mencionaba que el hombre que dedica de 10 a 25 años en un trabajo particular, poco ha ganado que sea vendible y además ha perdido su juventud, vigor y adaptabilidad a nuevas líneas o formas de trabajo.

O como cita Barlett (1980), la ansiedad producida por la resistencia al cambio de la gente es en ocasiones debido a su rango o largo servicio en la organización, ya que surge en ella un sentimiento de inseguridad, una "dependencia de su antiguedad".

Aunado a lo anterior, con respecto a la antiguedad de la gente de este estudio con su puesto de trabajo, se encontró que a mayor antiguedad en el pues to, una mayor resistencia al cambio. Es decir, contrario a la gente que tiene una antiguedad mayor en la empresa, manifiesta una mínima resistencia al cambio; a comparación de aquélla que presenta una mayor antiguedad en su puesto manifestando una alta resistencia al cambio.

Como menciona Castaño (1984), un cambio implica cierto grado de desajuste social, de pérdida de la rutina; y esto afecta a la gente y a los grupos,

en sus actitudes, hábitos y costumbres, así como en la forma de relacionarse con la gente. Sobre todo inseguridad por la pérdida de una rutina ya establecida. Y aquí se podría relacionar con el tiempo o antiguedad de la gente en su puesto. Subsecuentemente, como menciona López Minero (1974), la creencia de perder el puesto de trabajo es un factor causante de la resistencia de la gente ante el cambio.

E. Otra pregunta de investigación formulada en este estudio fue la relación existente entre hombres y mujeres y la resistencia al cambio. Esperando encontrar que los hombres presentarían una mayor resistencia al cambio, que las mujeres. Precisamente se confirmó dicha expectativa, es decir que el hombre presenta una mayor resistencia al cambio, a comparación de la mujer, en esta empresa de autoservicio.

También se planteaba otra pregunta de investigación y era aquélla relacionada con la participación y la resistencia al cambio. Esperando encontrar que la gente que participa en el cambio, presentará una menor resistencia al mismo.

Y esto fue obvio, sobre todo que un aspecto importante es que la gente debe ser tomada en cuenta y participar en los cambios, para evitar su resistencia al mismo. Como citan John y Coch (1948), la participación es esencial para que los miembros involucrados con dicho cambio lo aceptaran, razón por la cual concuerda con lo obtenido en el presente estudio.

Es decir, como cita Barlett (1980), el pasar por alto la sabiduría de los obreros o empleados, pasar por alto su experiencia y conocimiento del trabajador son causas esenciales de la resistencia al cambio. Y como afirman Coch y French (1948), la participación es suficiente para evitar la resistencia al cambio.

4.15 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

El objetivo que guió la presente investigación fue precisamente identificar qué factores son los que intervienen en la resistencia al cambio dentro de una empresa de la iniciativa privada. Encontrando que el área que predominó en la resistencia al cambio, es la: IMPOSICION AL CAMBIO.

Es decir que no hay que pasar por alto que para implantar cualquier cambio en el procedimiento o sistema de trabajo, es necesario considerar las necesidades y requerimientos de la gente, principalmente de "toda" aquella que se encuentra directamente involucrada con el mismo.

Además de que dichos cambios se lleven a cabo con la pertinente previsión y regulación, para que el individuo no se vea obligado a crear nuevas respuestas frente a nuevas situaciones como resultado de la " ansiedad".

Ya que la frecuente resistencia hacia cualquier cambio, se nota principalmente cuando se introduce sin ninguna noticia o explicación, sobre todo cuando este se lleva a cabo sin tomar en cuenta a la gente.

Por otra parte en este estudio se encontró que la gente que ocupa puestos de alta jerarquía dentro de la empresa (gerentes), presentan una mayor resistencia al cambio, es decir, un alto rechazo o no aceptación de alguna modificación llevada a cabo en esta empresa de autoservicio.

También se encontró que la gente con estudios o escolaridad alta (preparatoria o profesional) presentan una mayor resistencia al cambio; a comparación de aquellas que cuentan con una escolaridad media.

Además se encontró que la gente con una antiguedad de 1 a 3 años en la empresa, presenta una mayor resistencia al cambio, a comparación de aquélla gente que tiene laborando en la misma más de 5 años.

Con respecto a la antiguedad de la gente en su puesto de trabajo, se encontró una mayor resistencia al cambio en aquéllas personas con una antiguedad mayor de 5 años en el mismo.

Por otra parte se encontró que la resistencia o no aceptación hacia el cambio fue mayor en hombres, que en mujeres de esta empresa de autoservicio.

Además se encontró una mayor resistencia al cambio en personas con una edad entre los 39 y 48 años, a diferencia de aquéllas que son mayores de 49 años , las cuales mostraron una mayor aceptación hacia el cambio.

Y por último, se encontró que la gente soltera presenta una alta resistencia al cambio, a comparación de gente divorciada o viuda que mostraron una alta aceptación hacia el mismo.

Con lo anterior es imprescindible tener en cuenta que el factor " cambio" es un aspecto actual y cotidiano que la mayoría de la gente "sobre todo" directivos, al implantarlo no lo visualiza como un factor de influencia en los demás sectores, sobre todo hay que considerar a la empresa como un todo, en donde un cambio por mínimo que sea, influye en la actitud del empleado.

El presente estudio, cuya finalidad era explorar qué factor es el que predomina en la resistencia al cambio, cuenta con las siguientes limitaciones y sugerencias, susceptibles de ser tomadas en cuenta por el lector, para su pertinente replicación o estudio.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

En el transcurso del presente estudio se encontraron ciertas limitantes que es necesario que el lector las tome en consideración, para evitarlas o minimizarlas, si es preciso, en futuros estudios relacionados con el cambio dentro de la organizacioón de trabajo o laboral.

En primer lugar, la longitud de la escala piloto (120 afirmaciones) fue extensa, dificultando la participación y colaboración de la gente para contestarla. Por lo que se sugiere utilizar un cuestionario de elección forzada: falso-verdadero, el cual llevaría menos material y su contestación sería más rápida y práctica.

En segundo lugar, se detectó que es preciso aclarar en cada afirmación del instrumento el tipo de cambio de interés. Ya que existió gente que nos preguntó a qué tipo de cambio nos referiamos.

En tercer lugar, sería recomendable medir la resistencia al cambio a través de los dos aspectos que sobresalieron en este estudio: Imposición al cambio y Cambio precipitado. Y ser comparado este instrumento ante organizaciones de diversa índole: de producción, de servicios, comerciales, etc.

En cuarto lugar, sería interesante hacer una comparación inter e intra organizacional entre empresas de diversa índole, entre iniciativa privada y sector público, para visualizar qué factor es el que predomina en la resistencia al cambio.

Por último, aplicar el instrumento definitivo a una muestra mayor de sujetos, para obtener cierta generalización y extrapolación de los resultados obtenidos.

Es decir, que los datos obtenidos no se generalizan o extrapolan a toda organización de trabajo, sino que son explicativos e ilustrativos para esta empresa de autoservicio en particular, que permitió la realización del presente trabajo, pero que fue imposible tomar a la población en forma completa, o que toda la gente tuviera la misma oportunidad de ser incluida en el estudio exploratorio-realizado.

Para finalizar invitamos al lector a profundizar en el tema de "Cambio Organizacional" y Resistencia al mismo, siendo un aspecto relativamente poco estudiado empíricamente. Así le plasmamos nuestro interés por elaborar investigaciones, con el apoyo de este estudio exploratorio, en el cual se puede encontrar ciertas limitantes y ayudas que mejoraran y ampliaran futuras investigaciones.

"La riqueza de un hombre es proporcional al número de cosas que puede permitirse abandonar "

A N E X O S

Reconociendo su interesante y trascendental experiencia en el campo del Desarrollo Organizacional, solicitamos su valiosa cooperación para que nos ayude a identificar aquellos factores o aspectos involucrados en la "RESISTENCIA AL CAMBIO" dentro de una Organización de Trabajo.

Lo que le pedimos que haga, es que ponga una "✓" en aquellos factores o aspectos que considere que INTERVIENEN en la RESISTENCIA AL CAMBIO; y poner una "X" cuando crea usted que NO INTERVIENEN en la RESISTENCIA AL CAMBIO.

Lo anterior con el objetivo de llevar a cabo una investigación sobre Resistencia al Cambio Organizacional, misma que servirá para obtener el título profesional de la licenciatura de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los aspectos o factores a considerar son los siguientes:

____	CULTURA ORGANIZACIONAL	DIRECCION DEL EQUIPO	____
____	VALORES	TOMA DE DECISIONES	____
____	COSTUMBRES	COLABORACION EN EL EQUIPO	____
____	CREENCIAS	CREATIVIDAD E INNOVACION	____
____	ACTITUDES	MANEJO DE CONFLICTOS	____
____	MEDIO AMBIENTE PSICOSOCIAL	IDENTIDAD DEL EQUIPO	____
____	CAMBIO PRECIPITADO	CONFIANZA EN EL GRUPO	____
____	ADAPTACION AL CAMBIO	RELACIONES HUMANAS	____
____	ACEPTACION AL CAMBIO	MIEDO	____
____	COMUNICACION	AISLAMIENTO	____
____	SOLUCION DE PROBLEMAS		
____	IMPOSICION AL CAMBIO		

Por otra parte, si desea anexar algunos factores o aspectos que considere que intervienen en la Resistencia al Cambio, y que no hayan sido considerados en la lista anterior, le agradeceriamos nos lo indicara a continuación:

_____

_____

_____

_____

GRACIAS POR SU APRECIABLE AYUDA

ANEXO 1

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION SE LE PRESENTARA UNA SERIE DE AFIRMACIONES RESPECTO A LAS CUALES, ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO.

DESPUES DE CADA AFIRMACION SE PRESENTARAN CINCO ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS POSIBLES:

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO

( ) DE ACUERDO

( ) INDIFERENTE

( ) EN DESACUERDO

( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

INDIQUE POR FAVOR, MARCANDO CON UNA CRUZ "X" EN EL -- PARENTESIS, LA ALTERNATIVA QUE MAS SE ASEMEJE A SU OPINION. DE ANTEMANO AGRADECEMOS SU VALIOSA COOPERACION.

A CONTINUACION SE LE PRESENTA UN EJEMPLO DE LA FORMA DE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO:

1) LA JUVENTUD JUEGA UN PAPEL SECUNDARIO EN LA SOCIEDAD MEXICANA.

(X) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

LE ROGAMOS NO DEJE AFIRMACION SIN CONTESTAR.

LA INFORMACION DE ESTE CUESTIONARIO ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, POR LO QUE NO ES NECESARIO QUE ANOTE SU NOMBRE.

A N E X O 2

FECHA: _____ EDAD: _____ SEXO: MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

PUESTO ACTUAL: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO : _____

FECHA DE INGRESO EN LA EMPRESA: _____

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____

ESTADO CIVIL:
SOLTERO ( )
CASADO ( )
VIUDO ( )
SEPARADO ( )
UNION LIBRE ( )
OTRO. Especifique: _____

1) UN CAMBIO DE DIRECCION ES INNECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LA EMPRESA.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

2) EL EXIGIR QUE LA GENTE CAMBIE SU RUTINA DE TRABAJO POR UNA NUEVA, CAUSA CONFUSION.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

3) UN AMBIENTE DE COOPERACION ES IDONEO CUANDO SE PRODUCE UNA MODIFICACION EN EL LUGAR DE TRABAJO DE UNA MANERA RAPIDA.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

4) UNA POLITICA DE LA EMPRESA ES: " La constante renovación, permite la - satisfacción del trabajador".
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

5) LOS PROBLEMAS DISMINUYEN CUANDO LOS CAMBIOS SON IMPUESTOS POR LOS JEFES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

6) LAS ORGANIZACIONES QUE REPENTINAMENTE CAMBIAN SE MANEJAN DE UNA FORMA INTUITIVA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

7) EL CAMBIO ES BUENO PARA CUALQUIER EMPRESA LABORAL.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

8) SIN NECESIDAD DE PLATICARLO HAY QUE IMPLANTAR MODIFICACIONES EN LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

9) LA PRESENCIA DE UN CAMBIO REFUERZA LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

10) LOS CONSTANTES CAMBIOS DE PERSONAL AFECTAN EL EQUILIBRIO DE LA EMPRESA

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

11) EL CAMBIO DEBE SER IMPUESTO POR GENTE QUE CONOZCA LAS CONSECUENCIAS DEL MISMO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

12) EL CAMBIO NO ES ESCENCIAL PARA QUE SE DESARROLLE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

13) LA COMUNICACION Y COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, FAVORECE LA POSIBILIDAD DE UN CAMBIO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

14) ANTE LA IMPOSICION DE UNA IDEA NUEVA,SE LE ACEPTA SIN NINGUN PROBLEMA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

15) UNA EMPRESA NECESITA UNA CONSTANTE ACTUALIZACION Y RENOVACION EN LA FORMA DE TRABAJAR

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

16) LA GENTE NECESITA SER FORZADA A ACEPTAR EL CAMBIO QUE SE LLEVE A CABO DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA

( )COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

17) LA CONSTANTE RENOVACION DE LA EMPRESA PROVOCA DIVISIONES EN LOS MIEMBROS DE LA MISMA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

18) LOS CAMBIOS DEBEN SER IMPUESTOS, PARA EVITAR QUE LA EMPRESA SE VUELVA ESTATICA

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

19) EL CAMBIO ES INDESEABLE YA QUE DECREMENTA LAS RELACIONES SOCIALES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

20) EL CAMBIO ES IMPORTANTE EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

21) EL REALIZAR UN CAMBIO EN UNA EMPRESA AFECTA LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE SUS MIEMBROS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

22) LA IMPOSICION DE UN CAMBIO PROVOCA EL DESAJUSTE DE LA FORMA HABITUAL DE TRABAJAR

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

23) EL CAMBIO EN LA FORMA DE TRABAJO, REPENTINAMENTE IMPLANTADO EN UNA INSTITUCION LABORAL PRODUCE RECHAZO HACIA EL MISMO

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

24) LAS CONSTANTES TRANSFORMACIONES DE LA EMPRESA SON ADECUADAS PARA EL BIENESTAR DE LOS MIEMBROS QUE TRABAJAN EN ELLA

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

25) EL CAMBIO PRECIPITADO EVITA CONFLICTO EN LA RELACION JEFE-TRABAJADOR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

26) UNA MODIFICACION CREA CONFLICTO, SI NO SE PLATICA ANTICIPADAMENTE ENTRE JEFES Y TRABAJADORES

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

27) UN CAMBIO REPENTINO PROVOCA TRANSFORMACIONES QUE SOLO EXISTIRAN DURANTE UN CORTO PERIODO DE TIEMPO,POR SER IMPROVISADAS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

28) EL CAMBIO PERMITE QUE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR SE ACTUALICEN CONSTANTEMENTE.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

29) ES ESENCIAL QUE LA EMPRESA SE ESTE TRANSFORMANDO CONTINUAMENTE.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

30) ES DIFICIL ADAPTARSE A LAS SITUACIONES NOVEDOSAS QUE TIENEN LUGAR EN LA EMPRESA ANTE UN CAMBIO SIN SER PROGRAMADO

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

31) LA IMPOSICION DEL CAMBIO POR PARTE DE LOS JEFES AUMENTA EL NUMERO DE ORDENES HACIA SUS SUBORDINADOS

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

32) LA EMPRESA PARA SU DESARROLLO NECESITA ESTAR CAMBIANDO FRECUENTEMENTE.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

33) ANTE LA MODIFICACION DE LA FORMA DE TRABAJO NO SE SABE QUE PODRA OCURRIR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

34) SIN TOMAR EN CUENTA AL TRABAJADOR PARA LA IMPLANTACION DEL CAMBIO EN LA EMPRESA, ESTE SE MOSTRARA INCONFORME.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

35) LOS CONSTANTES CAMBIOS DENTRO DE UNA EMPRESA, CAUSAN CONFLICTO ENTRE LA GENTE QUE TRABAJA EN ELLA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

36) ES ESCENCIAL CONOCER BIEN LO QUE SE HACE Y NO ESTAR APRENDIENDO OTRAS COSAS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

37) LA GENTE ESTA OBLIGADA A ACEPTAR LOS CAMBIOS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DE SU TRABAJO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

38) ES INNECESARIA LA CONSTANTE TRANSFORMACION PARA LA EMPRESA Y PARA LA GENTE QUE LA FORMA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

39) LA GENTE DEBE ACEPTAR LOS CAMBIOS QUE SE LE EXIGEN.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

40) EL CAMBIO PRECIPITADO TRAE CONSIGO UN EXITO RELATIVO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

41) UN CAMBIO ES DESEABLE YA QUE INCREMENTA LA INTERACCION SOCIAL

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

42) EN OCASIONES EL CAMBIO PRECIPITADO DA LUGAR A UN AMBIENTE DE PARTICIPACION ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

43) EL CAMBIO ES NECESARIO PARA SOBREVIVIR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

44) EL EXIGIR QUE LA GENTE CAMBIE SU RUTINA DE TRABAJO SIN PREVIA CONSULTA, CAUSA CONFLICTO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

45) EL CAMBIO IMPLANTADO REPENTINAMENTE PERMITIRA LA REALIZACION DEL INDIVIDUO -- DENTRO DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

46) LOS CAMBIOS SE DEBEN ACEPTAR, AUN EN DESACUERDO CON ELLOS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

47) SI EL TRABAJADOR NO SE ADAPTA ANTE CAMBIOS REPENTINOS QUE SE PRESENTEN EN LA EMPRESA, ESTA PRESCINDIRA DE SUS SERVICIOS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

48) UN CAMBIO TRAE CONSIGO MEJORAS TANTO PARA CADA UNO DE LOS EMPLEADOS, COMO PARA LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

49) LOS CAMBIOS DEBEN SER IMPUESTOS POR LOS JEFES DE LA EMPRESA, SIN PREVIO AVISO
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

50) LA EMPRESA CUANDO SEA NECESARIO DEBE REALIZAR CAMBIOS QUE LE PERMITAN SEGUIR CRECIENDO.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

51) EL CAMBIAR LA FORMA DE TRABAJO, TRAE REPERCUSIONES QUE AFECTAN LAS RELACIONES CON LOS JEFES.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

52) UN CAMBIO IMPLANTADO EN LA EMPRESA DE UN MOMENTO A OTRO, CREA PROBLEMAS.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

53) LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA CREAN LA VITALIDAD DEL CAMBIO, AUN CUANDO ESTE SE HAYA PRESENTADO EN FORMA IMPROVISADA.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

54) ES INNECESARIO CONOCER EL SIGNIFICADO DEL CAMBIO DE CADA PERSONA QUE FORMA PARTE DE LA EMPRESA.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

55) LA GENTE DEBE DE PARTICIPAR EN LOS CAMBIOS QUE SE QUIERAN LLEVAR A CABO DENTRO DE LA EMPRESA.
( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

56) ES DIFICIL ADAPTARSE A LAS SITUACIONES NOVEDOSAS QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

57) LAS TRANSFORMACIONES REALIZADAS DE UN DIA PARA OTRO EN LA EMPRESA CUBREN LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

58) MODIFICAR LA FORMA DE TRABAJO DE LA EMPRESA IMPLICA INVERTIR MAS TIEMPO EN APRENDER NUEVAS COSAS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

59) LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO NECESITAN CAMBIAR PAULATINAMENTE.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

60) EL CAMBIAR LA FORMA DE TRABAJAR DE UN DIA PARA OTRO, SIN PREVIO AVISO, PROVOCA SU NO ACEPTACION.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

61) LA GENTE QUE FORMA PARTE DE LA EMPRESA, CREA LA VITALIDAD DEL CAMBIO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

62) SE DEBE DAR OPORTUNIDAD A QUE LA GENTE PRESENTE PROPOSICIONES, EN LUGAR DE ACEPTAR LO QUE SE LES IMPONGA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

63) LA TRANSFORMACION REPENTINA EN LA RUTINA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACION DEL MISMO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

64) EL CAMBIAR LOS PARAMETROS HABITUALES EN LA FORMA DE TRABAJO DE UNA EMPRESA, PERMITE UNA CONSTANTE RENOVACION DE ESTA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

65) EL CAMBIO TRAE CONSIGO: "La incertidumbre hacia el futuro del trabajador".

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

66) PARA LA GENTE EL CAMBIO CONSTANTE ES INADECUADO

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

67) LAS NORMAS ACTUALES ADQUIRIDAS PRECIPITADAMENTE SON NEFASTAS PARA LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

68) UN CAMBIO TRAE CONSIGO LA PRESENCIA DE ENVIDIAS ENTRE LA GENTE DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

69) UN CAMBIO ES UNA EXPERIENCIA AGRADABLE PARA CUALQUIER PERSONA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

0) LA RENOVACION DE LA FORMA DE TRABAJO RESULTA IRRELEVANTE PARA EL TRABAJADOR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

71) UN CAMBIO IMPUESTO POR EL JEFE ES ESENCIAL YA QUE ES EL QUIEN CONOCE LA FORMA REAL DE TRABAJAR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

72) CUALQUIER CAMBIO QUE TENGA LUGAR EN LA EMPRESA, PROVOCA SENTIMIENTOS DE INSEGURIDAD.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

73) LOS METODOS DE TRABAJO FUNCIONAN MEJOR CUANDO SE INTRODUCEN RAPIDAMENTE SIN PLAN DETERMINADO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

74) LAS TRANSFORMACIONES EN AL EMPRESA FOMENTAN EL DESARROLLO DE LOS INDIVIDUOS QUE LA INTEGRAN.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

75) LOS CONTINUOS CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA SON INDESEABLES PARA LOS TRABAJADORES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

76) UN CAMBIO IMPUESTO POR EL JEFE SIN LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES OCASIONA RECHAZO HACIA EL CAMBIO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

77) CAMBIAR LA FORMA DE TRABAJO DE UN GRUPO IMPIDE UNA MAYOR UNION ENTRE SUS MIEMBROS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

78) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA ES UNA NUEVA FORMA DE PERCIBIR EL CRECIMIEN= TO DE LA MISMA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

79) LA GENTE DEBE ACEPTAR LOS CAMBIOS QUE SE LE IMPONGAN PARA SACAR ADELANTE A LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

80) LA EMPRESA DEBE ESTAR RENOVANDOSE DIA A DIA, PARA EVITAR SU DECADENCIA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

81) UN CAMBIO INVOLUCRA BENEFICIOS PARA LA EMPRESA, SIN TOMAR EN CUENTA A LOS TRABAJADORES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

82) CUANDO UN JEFE EXIGE QUE SE ACEPTE UN CAMBIO EMPIEZAN PROBLEMAS CON SUS TRABAJADORES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

83) UN CAMBIO IMPLICA PRESTIGIO PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

1) LA CONSTANTE MODIFICACION EN LA FORMA DE TRABAJO EN UNA EMPRESA, CAUSA MIEDO EN EL TRABAJADOR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

5) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA PROPICIA LA SOLUCION DE PROBLEMAS EFICIENTEMENTE.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

36) EL CAMBIO EN LA FORMA DE TRABAJO DENTRO DE UNA EMPRESA LABORAL, ES INTRASCENDENTAL.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

37) LOS CAMBIOS EN OCASIONES TIENEN QUE SER PRECIPITADOS COMO LOS CAMBIOS MEDIO AMBIENTALES QUE RODEAN A LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

88) EN UN CAMBIO SON MAYORES LOS COSTOS QUE LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

89) UN CAMBIO IMPLICA UN LARGO PERIODO DE TIEMPO PARA ADAPTARSE A LA NUEVA SITUACION QUE HA SIDO IMPLANADA EN FORMA IMPROVISADA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

90) UN CAMBIO IMPLICA PRESTIGIO EN CUALQUIER EMPRESA QUE SE ESTE RENOVANDO CONSTANTEMENTE.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

91) LA RAPIDA TRANSFORMACION EN LA ESTRUCTURA DE CUALQUIER EMPRESA, PROVOCA SENSACIONES DE INCERTIDUMBRE ENTRE LOS TRABAJADORES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

92) LA IMPOSICION DEL CAMBIO SOLO TRAE BENEFICIOS PARA LOS JEFES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

93) LO NUEVO ES DESCONCERTANTE Y TRAE CONSIGO PROBLEMAS ENTRE JEFES Y TRABAJADORES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

94) AL IMPONER UN CAMBIO HAY QUE PROPONERLO DENTRO DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

95) ES NECESARIO CRECER CON LA EMPRESA PREPARANDOSE CONTINUAMENTE EN AREAS DIFERENTES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

96) LA GENTE QUE ESTA EN DESACUERDO CON EL CAMBIO, ACTUA EN CONTRA DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

97) EL CAMBIO REPENTINO EN UNA EMPRESA FACILITA LA FORMA DE VIDA DE LAS PERSONAS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN ELLA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

98) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA, PERMITE RENOVAR LAS RELACIONES SOCIALES Y DE TRABAJO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

99) UN CAMBIO DE DIRECCION TRAE CONSIGO BENEFICIOS PARA LA GENTE QUE FORMA PARTE DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

100) UN CAMBIO BRUSCO EN LA EMPRESA PRODUCE CONFLICTO ENTRE LOS MIEMBROS QUE LA = COMPONEN.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

101) ES NECESARIO CRECER JUNTO CON LA EMPRESA A TRAVES DE LA PREPARACION EN OTRAS AREAS DE TRABAJO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

102) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA ES IMPORTANTE UNICMAENTE PARA LOS DUEÑOS DE DE LA MISMA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

103) LA IMPOSICION DEL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA, CREA UN AMBIENTE DE COMPETENCIA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

104) ANTE UN CAMBIO REPENTINO EXISTE MIEDO DE NO SABER COMO ENFRENTARLO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

105) EL REALIZAR TRANSFORMACIONES EN LA EMPRESA INCREMENTA LA CAPACIDAD DE TRABAJO DEL INDIVIDUO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

106) UN CAMBIO IMPUESTO REFLEJA ORGANIZACION.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

107) LAS EMPRESAS QUE CAMBIAN DE UNA FORMA RAPIDA SOBREVIVEN DE IGUAL FORMA, QUE AQUELLAS QUE NO LO HACEN.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

108) CON LA IMPLANTACION DE UN CAMBIO, LOS JEFES TIENDEN A DISMINUIR EL NUMERO DE ORDENES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERD O
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

109) LA NECESIDAD DEL CAMBIO SURGE CUANDO SE DETECTAN PROBLEMAS EN LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

110) LA GENTE DEBE ACEPTAR LOS CAMBIOS PROPUESTOS PRO LA EMPRESA PARA EVITAR SER DESPEDIDA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

111) ES INNECESARIA LA TRANSFORMACION CONTINUA EN LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

112) LA PRESENCIA DE UNA FORMA DE TRABAJO NOVEDOSA CREA DESCONCIERTO.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

113) UNA MODIFICACION CONSTANTE EN LA EMPRESA EVITA LA DESORGANIZACION DE LA GENTE QU FORMA PARTE DE ELLA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

114) LA IMPOSICION DE UN CAMBIO SIRVE COMO GUIA PARA SABER QUE SE DEBE HACER.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

115) UNA MODIFICACION EN LA EMPRESA IMPLICA POSIBILIDAD DE DESPIDOS MASIVOS.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

116) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA ES DESEABLE PARA EL CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL DE CADA TRABAJADOR.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

117) CUANDO LOS CAMBIOS SE PRESENTEN DE MANERA RAPIDA Y REPENTINA RESULTAN BENEFICOS PARA LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

118) CAMBIAR LA FORMA HABITUAL DE TRABAJAR NO ES INDISPENSABLE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

119) UN CAMBIO SIN PROGRAMARSE PUEDE RESULTAR SATISFACTORIO PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

120) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA PROVOCA AUSENTISMO DEL PERSONAL.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

GRACIAS POR SU COOPERACION.

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION SE LE PRESENTARA UNA SERIE DE AFIRMACIONES RESPECTO A LAS CUALES ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO. EL OBJETIVO DE ESTE CUESTIONARIO ES OBTENER INFORMACION SOBRE SU OPINION ACERCA DEL"CAMBIO" DENTRO DE UNA EMPRESA LABORAL O DE TRABAJO, PARA LO CUAL SE LE PRESENTARA DESPUES DE CADA AFIRMACION, CINCO ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS POSIBLES.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO

( ) DE ACUERDO

( ) INDIFERENTE

( ) EN DESACUERDO

( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

INDIQUE POR FAVOR, MARCANDO CON UNA CRUZ "X" EN EL PARENTESIS CORRESPONDIENTE, LA ALTERNATIVA QUE MAS SE ASEMEJE A SU OPINION.

DE ANTEMANO AGRADECEMOS SU VALIOSA COOPERACION.

A CONTINUACION SE LE PRESENTA UN EJEMPLO DE LA FORMA DE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO:

1) La juventud juega un papel secundario en la Sociedad mexicana.
   (X) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
   ( ) DE ACUERDO
   ( ) INDIFERENTE
   ( ) EN DESACUERDO
   ( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

LE ROGAMOS NO DEJE AFIRMACION SIN CONTESTAR.

LA INFORMACION DE ESTE CUESTIONARIO ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, POR LO QUE NO ES NECESARIO QUE ANOTE SU NOMBRE.

ANEXO 3

FECHA: _____ EDAD: _____ SEXO: MASCULINO ( )
FEMENINO ( )

PUESTO ACTUAL: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: _____

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____

ESTADO CIVIL: SOLTERO ( )

CASADO ( )

VIUDO ( )

SEPARADO ( )

UNION LIBRE ( )

1) La presencia de un cambio refuerza las relaciones interpersonales dentro de una empresa.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

2)Sin necesidad de platicarlo hay que implantar modificaciones en la empresa

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

3)La constante renovación de la empresa provoca divisiones en los miembros de la misma.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

4)Los cambios deben ser impuestos para evitar que la empresa se vuelva estática.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

5)El cambio es indeseable ya que decrementa las relaciones sociales de los miembros de la empresa.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

6)EL realizar un cambio en una empresa afecta las relaciones interpersonales de sus miembros.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

7)El cambio en la forma de trabajo repentinamente implantado en una empresa laboral produce rechazo hacia el mismo.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

8) El cambio precipitado evita conflicto en la relación: jefe - trabajador.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

9)La imposición del cambio por parte de los jefes aumenta el número de órdenes hacia sus subordinados.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

10)Es innecesaria la constante transformación para la empresa y para la gente que la forma.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

11)Un cambio es deseable ya que incrementa la interacción social.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

12)El exigir que la gente cambie la rutina de trabajo, sin previa consulta, causa conflicto.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

13) El cambio implantado repentinamente , permitirá la realización del individuo dentro de la empresa.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

14)Los miembros de la empresa crean la vitalidad del cambio, aún cuando éste se haya presentado en forma improvisada.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

15)Es difícil adaptarse a las situaciones novedosas que se presentan en la empresa.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

16)La gente que forma parte de la empresa, crea la vitalidad del cambio.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

17)Para la gente, el cambio constante es inadecuado.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

18) Un cambio es una experiencia agradable para cualquier persona.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

19) Los métodos de trabajo funcionan mejor cuando se introducen rápidamente, sin plan determinado.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

20) Los contínuos cambios dentro de la empresa, son indeseables para los trabajadores.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

21) La empresa debe estar renovândose día a día, para evitar su decadencia.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

22) La constante modificación en la forma de trabajo de una empresa, causa miedo en el trabajador.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

23) El cambio dentro de la empresa propicia la solución de problemas eficientemente.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

24) Un cambio implica prestigio en cualquier empresa, que se esté renovando constantemente.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

25) Lo nuevo es desconcertante y trae consigo problemas entre jefes y trabajadores.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

26)Ante un cambio repentino existe miedo de no saber cómo enfrentarlo.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

27) Con la implantación de un cambio, los jefes tienden a disminuir el número de órdenes.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

28)Una modificación constante en la empresa evita la desorganización de la gente que forma parte de ella.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

29)Es innecesaria la transformación contínua en la empresa.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

30)Un cambio implantado en la empresa de un momento a otro, crea problemas.

( ) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
( ) DE ACUERDO
( ) INDIFERENTE
( ) EN DESACUERDO
( ) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION.

I N S T R U C C I O N E S:

A CONTINUACION SE PRESENTAN UNA SERIE DE INDICADORES, MISMOS QUE FORMARAN PARTE DE UNA ESCALA DE ACTITUDES TIPO LIKERT, A TRAVES DE LA CUAL SE PRETENDE MEDIR EL PROCESO SOCIAL DE: "RESISTENCIA DE LA GENTE ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL" (es decir, no aceptar alguna modificación o transformación llevada a cabo en el lugar de trabajo). POR LO QUE SE PIDE SU INVALUABLE COOPERACION, PARA QUE SEGUN SU PUNTO DE VISTA Y EXPERIENCIA, NOS INDIQUE CON UN SIGNO + (POSITIVO) EN EL PARENTESIS DE SU DERECHA A AQUELLOS INDICADORES QUE, REFLEJEN UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA EL CAMBIO; Y POR OTRA PARTE UN SIGNO -(NEGATIVO) EN EL PARENTESIS DE SU DERECHA A LOS QUE REFLEJEN UNA ACTITUD DESFAVORABLE HACIA EL CAMBIO

POR LO ANTERIOR AGRADECEMOS SU VALIOSA COOPERACION; ASI COMO SUS INVALUABLES SUGERENCIAS.

ANEXO 4

1) EL CAMBIO PRECIPITADO TRAE CONSIGO UN EXITO RELATIVO O PARCIAL. ( )

2) LOS CAMBIOS DEBEN SER IMPUESTOS POR LOS JEFES DE LA EMPRESA ( )

3) UN CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA CAUSA TENSION ENTRE LOS TRABAJADORES ( )

4) LA RAPIDA TRANSFORMACION EN LA ESTRUCTURA DE CUALQUIER EMPRESA, PROVOCA SENSACIONES DE INCERTIDUMBRE E INESTABILIDAD ENTRE LOS TRABAJADORES ( )

5) LA COMUNICACION, RETROINFORMACION Y COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, FAVORECE LA POSIBILIDAD DE UN CAMBIO ( )

6) EL EXIGIR QUE LA GENTE CAMBIE SU RUTINA DE TRABAJO POR UNA NUEVA, CAUSA INESTABILIDAD Y CONFUSION ( )

7) LA IMPOSICION DEL CAMBIO SOLO TRAE BENEFICIOS PARA LOS JEFES ( )

8) LO NUEVO ES DESCONCERTANTE Y TRAE CONSIGO DEMASIADOS PROBLEMAS ( )

9) LA GENTE DEBERIA ACEPTAR LOS CAMBIOS QUE SE LE EXIGEN ( )

10) LA FORMA DE TRABAJAR EN LA EMPRESA ES MUY DINAMICA ( )

11) LA CONSTANTE MODIFICACION EN LA FORMA DE TRABAJO, EN UNA EMPRESA CAUSA MIEDO EN EL TRABAJADOR ( )

12) EL CAMBIO ES BUENO PARA CUALQUIER EMPRESA U ORGANIZACION DE TRABAJO ( )

13) EL CAMBIO PERMITE QUE LA EMPRESA SE ACTUALICE CONSTANTEMENTE ( )

14) UN CAMBIO BRUSCO EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCE CONFLICTO ENTRE LOS MIEMBROS QUE LA COMPONEN ( )

15) ANTE UN CAMBIO REPENTINO, EXISTE MIEDO DE NO SABER COMO ENFRENTARLO ( )

16) EL CAMBIAR LA FORMA DE TRABAJO, TRAE REPERCUSIONES EN LAS RELACIONES CON LOS JEFES ( )

17) UN CAMBIO NO SIEMPRE IMPLICA UN LARGO PERIODO DE TIEMPO PARA ADAPTARSE A LA NUEVA SITUACION QUE HA SIDO IMPLANTADA EN FORMA IMPROVISADA Y REPENTINA ( )

18) ES NECESARIO QUE LA EMPRESA SE ESTE TRANSFORMANDO CONTINUAMENTE ( )

19) UN CAMBIO INCREMENTA LA INTERACCION SOCIAL ( )

20) EN UN CAMBIO SON MAYORES LOS COSTOS QUE LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN ( )

21) UN CAMBIO SOLO INVOLUCRA BENEFICIOS PARA LA EMPRESA, SIN TOMAR EN CUENTA A LOS TRABAJADORES ( )

22) CUANDO UN JEFE EXIGE QUE SE ACEPTE UN CAMBIO, EMPIEZAN DIVERSOS PROBLEMAS ( )

23) EL CAMBIO O TRANSFORMACION EN LA FORMA DE TRABAJO DENTRO DE UNA ORGANIZACION LABORAL ES INTRASCENDENTAL ( )

24) ES DIFICIL ADAPTARSE A LAS SITUACIONES NOVEDOSAS QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA ( )

25) UN AMBIENTE DE COOPERACION ES IDONEO CUANDO SE PRODUCE UNA TRANSFORMACION O MODIFICACION EN EL LUGAR DE TRABAJO DE UNA MANERA RAPIDA ( )

26) AL NO PODER ADAPTARSE EL INDIVIDUO A LOS CAMBIOS REPENTINOS QUE SE PRESENTEN EN LA EMPRESA, ESTA PRESCINDIRA DE SUS SERVICIOS ( )

27) LAS ORGANIZACIONES QUE CAMBIAN DE UNA FORMA RAPIDA SOBREVIVEN AL IGUAL QUE LAS QUE HAN SEGUIDO UN DESARROLLO ARMONICO ( )

28) LA EMPRESA CUANDO SEA NECESARIO DEBE REALIZAR MODIFICACIONES O CAMBIOS REPENTINOS QUE LE PERMITAN SEGUIR CRECIENDO ( )

29) EL CAMBIO ES IMPORTANTE EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA ( )

30) UN CAMBIO IMPLANTADO EN LA EMPRESA DE UN MOMENTO A OTRO, CREA PROBLEMAS ( )

31) ES DIFICIL ADAPTARSE A LAS SITUACIONES NOVEDOSAS QUE TIENEN LUGAR EN LA EMPRESA ANTE UN CAMBIO NO PROGRAMADO ( )

32) ANTES DE IMPONER UN CAMBIO, SE PROCURA PROPONERLO DENTRO DE LA EMPRESA ( )

33) UNA POLITICA DE LA EMPRESA ES: "LA CONSTANTE RENOVACION, PERMITE LA SATISFACCION DEL TRABAJADOR" ( )

34) LA IMPOSICION DEL CAMBIO POR PARTE DE LOS JEFES, DISMINUYE EL NUMERO DE ORDENES DE ESTOS, HACIA SUS SUBORDINADOS ( )

35) EL CAMBIO TRAE CONSIGO: LA INCERTIDUMBRE HACIA EL FUTURO DEL TRABAJADOR. ( )

36) EN MUCHAS OCASIONES LOS CAMBIOS TIENEN QUE SER TAN PRECIPITADOS ,COMO LOS CAMBIOS MEDIO AMBIENTALES QUE RODEAN A LA EMPRESA ( )

37) UN CAMBIO TRAE CONSIGO, LA PRESENCIA DE PROBLEMAS Y ENVIDIAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA ( )

38) LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION CREAN LA VITALIDAD DEL CAMBIO AUN CUANDO ESTE SE HAYA PRESENTADO EN FORMA IMPROVISADA Y REPENTINA ( )

39) ANTE LA MODIFICACION DE LA FORMA DE TRABAJO, NO SE SABE QUE PODRA OCURRIR ( )

40) SI NO SE TOMA EN CUENTA AL TRABAJADOR PARA LA IM-- PLANTACION DEL CAMBIO EN LA EMPRESA, SUFRE INCONFOR MIDAD ( )

41) EN ALGUNAS OCASIONES EL CAMBIO PRECIPITADO DA LUGAR A QUE SE INICIE UN AMBIENTE DE PARTICIPACION ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA ( )

42) UN CAMBIO IMPLICA UN MAYOR PRESTIGIO EN CUALQUIER ORGANIZACION QUE SE ESTE RENOVANDO CONSTANTEMENTE ( )

43) ES NECESARIO CRECER JUNTO CON LA EMPRESA, A TRAVES DE LA PREPARACION EN OTRAS AREAS DE TRABAJO ( )

44) EL CAMBIO ES NECESARIO PARA SOBREVIVIR ( )

45) UN CAMBIO ES UNA EXPERIENCIA NUEVA Y AGRADABLE PARA CUAQLUIER PERSONA ( )

46) EL REALIZAR UN CAMBIO EN UNA INSTITUCION DE TRABAJO AFECTA LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE SUS MIEMBROS ( )

47) LA GENTE QUE FORMA PARTE DE LA EMPRESA, CREA LA VITA LIDAD DEL CAMBIO ( )

48) LOS PROBLEMAS SON MENORES, CUANDO LOS CAMBIOS SON IM PUESTOS POR LOS JEFES ( )

49) LA EMPRESA PARA QUE CREZCA, NO NECESITA ESTAR CAMBIANDO FRECUENTEMENTE ( )

50) EL CAMBIO QUE ES IMPLANTADO POR LOS PROPIOS TRABAJADO= RES, TRAE BENEFICIOS PARA ESTOS, ASI COMO PARA LA EM-- PRESA ( )

51) UN CAMBIO IMPLICA MAYOR PRESTIGIO DENTRO DE LA EMPRESA ( )

52) ES NECESARIO CRECER TANTO CON LA EMPRESA, POR ESTO HAY QUE ESTAR PREPARANDOSE CONTINUAMENTE EN OTRAS AREAS DIFERENTES ( )

53) LA PRESENCIA DE UNA IDEA O FORMA DE TRABAJO NOVEDOSA, CREA DESCONCIERTO ( )

54) LA IMPOSICION DE UN CAMBIO, PROVOCA EL DESAJUSTE DE LA FORMA HABITUAL DE TRABAJAR ( )

55) UNA EMPRESA NECESITA UNA CONSTANTE ACTUALIZACION Y RENOVACION EN LA FORMA DE TRABAJAR ( )

56) ANTE LA PRESENCIA DE UNA IDEA NUEVA Y DIFERENTE, SE LE ACEPTA SIN NINGUN PROBLEMA ( )

57) SI DE UN DIA PARA OTRO SE CAMBIA LA FORMA DE TRABAJAR, SIN AVISO PREVIO, NO SE TIENE PORQUE ACEPTARLA ( )

58) LAS ORGANIZACIONES QUE REPENTINAMENTE CAMBIAN SE MANEJAN DE UNA FORMA INTUITIVA ( )

59) EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA, PERMITE RENOVAR LAS RELACIONES SOCIALES Y DE TRABAJO, DE LA GENTE. ( )

60) CUANDO LA VELOCIDAD DE TRANSFORMACION EN CIERTOS SECTORES O DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA ES MAYOR QUE EN OTROS, SE PRODUCE UN DESEQUILIBRIO EN LA MISMA ( )

61) LOS CONSTANTES CAMBIOS DENTRO DE UNA EMPRESA, CAUSA CONFLICTO ENTRE LA GENTE QUE TRABAJA EN ELLA ( )

62) EL EXIGIR QUE LA GENTE CAMBIE SU RUTINA DE TRABAJO SIN PREVIA CONSULTA, CAUSA CONFLICTO ( )

63) EL CAMBIO IMPLANTADO REPENTINAMENTE, TENDRA EXITO SI PERMITE LA REALIZACION DEL INDIVIDUO ( )

64) HAY QUE ACEPTAR LOS CAMBIOS QUE SE PRETENDEN REALIZAR, AUNQUE NO SE ESTE DE ACUERDO ( )

65) LO IMPORTANTE ES CONOCER BIEN LO QUE SE HACE Y NO ESTAR APRENDIENDO OTRAS COSAS ( )

66) UN CAMBIO TRAE CONSIGO MEJORAS TANTO PARA CADA UNO DE LOS EMPLEADOS COMO PARA LA EMPRESA ( )

67) PARA IMPLANTAR ALGUNA MODIFICACION EN LA EMPRESA, NO ES NECESARIO PLATICARLA ( )

68) UNA TRANSFORMACION O MODIFICACION DE LA EMPRESA IMPLICA GRANDES POSIBILIDADES DE DESPIDO MASIVO ( )

69) UN CAMBIO DE DIRECCION TRAE CONSIGO BENEFICIOS PARA LA GENTE QUE FORMA PARTE DE LA EMPRESA ( )

70) LA IMPOSICION DEL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA, CREA UN AMBIENTE DE COMPETENCIA Y RIVALIDAD ( )

71) LA PRESENCIA DE UN CAMBIO REFUERZA LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION ( )

72) LA GENTE ESTA OBLIGADA A ACEPTAR LOS CAMBIOS, PARA EL CRECIMIENTO Y ENRIQUECIMIENTO DE SU TRABAJO ( )

73) CON LA INTRODUCCION DE ALGUN CAMBIO, LOS JEFES TIENDEN A DAR MAS ORDENES ( )

74) LA GENTE QUE NO ESTA DE ACUERDO CON EL CAMBIO, ACTUA EN CONTRA DE LA EMPRESA ( )

75) ES NECESARIA LA CONSTANTE RETROALIMENTACION PARA LA EMPRESA Y PARA LA GENTE QUE LA FORMA ( )

76) EL CAMBIO EN LA FORMA DE TRABAJO REPENTINAMENTE IMPLANTADO EN UNA INSTITUCION LABORAL, PRODUCE RECHAZO HACIA EL MISMO ( )

77) EL CAMBIO DEBE SER IMPUESTO POR GENTE QUE CONOZCA LAS CONSECUENCIAS DEL MISMO ( )

SUGERENCIAS :

_____

_____

_____

_____

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION.

= 17-V-85 =

APENDICES

TABLA H

Percentiles de la distribución t

g.l.	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$
1	3.078	6.3138	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.9200	4.3027	6.965	9.9248
3	1.638	2.3534	3.1825	4.541	5.8409
4	1.533	2.1318	2.7764	3.747	4.6041
5	1.476	2.0150	2.5706	3.365	4.0321
6	1.440	1.9432	2.4469	3.143	3.7074
7	1.415	1.8946	2.3646	2.998	3.4995
8	1.397	1.8595	2.3060	2.896	3.3554
9	1.383	1.8331	2.2622	2.821	3.2498
10	1.372	1.8125	2.2281	2.764	3.1693
11	1.363	1.7959	2.2010	2.718	3.1058
12	1.356	1.7823	2.1788	2.681	3.0545
13	1.350	1.7709	2.1604	2.650	3.0123
14	1.345	1.7613	2.1448	2.624	2.9768
15	1.341	1.7530	2.1315	2.602	2.9467
16	1.337	1.7459	2.1199	2.583	2.9208
17	1.333	1.7396	2.1098	2.567	2.8982
18	1.330	1.7341	2.1009	2.552	2.8784
19	1.328	1.7291	2.0930	2.539	2.8609
20	1.325	1.7247	2.0860	2.528	2.8453
21	1.323	1.7207	2.0796	2.518	2.8314
22	1.321	1.7171	2.0739	2.508	2.8188
23	1.319	1.7139	2.0687	2.500	2.8073
24	1.318	1.7109	2.0639	2.492	2.7969
25	1.316	1.7081	2.0595	2.485	2.7874
26	1.315	1.7056	2.0555	2.479	2.7787
27	1.314	1.7033	2.0518	2.473	2.7707
28	1.313	1.7011	2.0484	2.467	2.7633
29	1.311	1.6991	2.0452	2.462	2.7564
30	1.310	1.6973	2.0423	2.457	2.7500
35	1.3062	1.6896	2.0301	2.438	2.7239
40	1.3031	1.6839	2.0211	2.423	2.7045
45	1.3007	1.6794	2.0141	2.412	2.6896
50	1.2987	1.6759	2.0086	2.403	2.6778
60	1.2959	1.6707	2.0003	2.390	2.6603
70	1.2938	1.6669	1.9945	2.381	2.6480
80	1.2922	1.6641	1.9901	2.374	2.6388
90	1.2910	1.6620	1.9867	2.368	2.6316
100	1.2901	1.6602	1.9840	2.364	2.6260
120	1.2887	1.6577	1.9799	2.358	2.6175
140	1.2876	1.6558	1.9771	2.353	2.6114
160	1.2869	1.6545	1.9749	2.350	2.6070
180	1.2863	1.6534	1.9733	2.347	2.6035
200	1.2858	1.6525	1.9719	2.345	2.6006
∞	1.282	1.645	1.96	2.326	2.576

VARIANZA DEL NUMERO TOTAL DE AFIRMACIONES

K	K	$\bar{X}K$	S^2
1	3 7 0	3 . 7 0	3 . 2 6
2	2 5 5	2 . 5 5	2 . 1 2
3	2 5 1	2 . 5 1	1 . 3 6
4	3 0 1	3 . 0 1	1 . 9 2
5	3 5 2	3 . 5 2	1 . 4 4
6	2 7 5	2 . 7 5	1 . 4 0
7	2 4 7	2 . 4 7	1 . 4 0
8	2 7 5	2 . 7 5	1 . 6 6
9	2 2 7	2 . 2 7	1 . 1 6
10	3 4 0	3 . 4 0	1 . 8 3
11	3 7 4	3 . 7 4	. 9 4
12	2 1 2	2 . 1 2	1 . 4 7
13	2 3 2	2 . 3 2	1 . 4 1
14	3 6 1	3 . 6 1	1 . 0 1
15	3 1 2	3 . 1 2	1 . 3 0
16	3 8 4	3 . 8 4	. 9 7
17	2 4 6	2 . 4 6	1 . 2 8
18	3 5 3	3 . 5 3	1 . 4 8
19	1 9 0	1 . 9 0	. 7 1
20	2 4 3	2 . 4 3	1 . 1 0
21	3 7 5	3 . 7 5	1 . 2 6
22	2 7 2	2 . 7 2	1 . 1 2
23	3 3 6	3 . 3 6	1 . 1 1
24	3 2 8	3 . 2 8	1 . 5 8
25	2 7 6	2 . 7 6	1 . 4 4
26	2 4 5	2 . 4 5	1 . 0 6
27	2 4 9	2 . 4 9	1 . 0 8
28	2 9 0	2 . 9 0	1 . 7 1
29	3 3 4	3 . 3 4	1 . 3 2
30	2 0 5	2 . 0 5	1 . 0 1

APENDICE 2

$$S_i^2 = \frac{\sum^N (X_i - X)^2}{N}$$

S_i^2 = varianza de cada afirmación

$\sum^N$ = suma total de sujetos

X_i = valor de cada afirmación

VARIANZA TOTAL DE LA SUMATORIA DE CADA SUJETO

Ss	puntaje	S^2_t	Ss	puntaje	S^2_t
1	66	454.96	51	91	13.46
2	100	160.52	52	92	21.80
3	97	93.50	53	86	1.76
4	95	58.82	54	96	75.16
5	56	981 .56	55	69	335.98
6	61	693.26	56	85	5.42
7	107	386.90	57	83	18.74
8	67	413.30	58	97	93.50
9	83	18.74	59	93	32.14
10	93	32.14	60	106	348.56
11	97	93.50	61	91	13.46
12	81	40.06	62	101	186.86
13	97	93.50	63	74	177.68
14	68	373.64	64	82	28.40
15	86	1.76	65	84	11.08
16	90	7.12	66	97	93.50
17	71	266.66	67	93	32.14
18	103	245.54	68	70	300.32
19	91	13.46	69	87	0.10
20	86	1.76	70	76	128.36
21	83	18.74	71	85	5.42
22	84	11.08	72	82	28.40
23	87	.10	73	78	87.04
24	71	266.66	74	117	880.30
25	83	18.74	75	82	28.40
26	95	58.82	76	91	13.46
27	92	21.80	77	74	177.68
28	94	44.48	78	103	245.54
29	89	2.78	79	96	75.16
30	79	69.38	80	92	21.80
31	95	58.82	81	79	69.38
32	92	21.80	82	76	128.36
33	90	7.12	83	81	40.06
34	124	1344.68	84	73	205.34
35	80	53.72	85	87	0.10
36	90	7.12	86	91	13.46
37	101	186.86	87	69	335.98
38	78	87.04	88	94	44.48
39	78	87.04	89	76	128.36
40	67	413.30	90	82	28.40
41	107	386.90	91	92	21.80
42	69	335.98	92	87	0.10
43	113	658.94	93	75	152.02
44	101	186.86	94	93	32.14
45	84	11.08	95	86	1.76
46	84	11.08	96	86	1.76
47	76	128.36	97	89	2.78
48	91	13.46	98	101	186.96
49	82	28.40	99	101	186.96
50	104	277.88	100	104	277.88

$$S^2 = \frac{{}^{n}(Xi - \bar{X})^2}{n}$$

n: número de sujetos que contestaron la escala

Xi: suma de puntuaciones de cada sujeto

$\bar{X}$: sumatoria de puntuaciones de cada sujeto dividida entre n

AREA	PUNTAJE	PROMEDIO	DESVIACION S*
Valoración hacia el cambio	1889	18.8	4.3
Actitud hacia el cambio	2652	26.5	5.1
Cambio Precipitado	2738	27.3	5.2
Imposición al Cambio	1468	14.6	3.8
total :	8747		

$$* \; S: \sqrt{\frac{\sum (X - Mx)^2}{N}}$$

Mx : medida general de los datos

N : número de sujetos

Este cuadro presenta las cuatro áreas que formaron el instrumento, las cuales tenían como objetivo medir la resistencia al cambio; así como, su respectiva media y desviación estándar.

A P E N D I C E 4

Nivel Organizacional	Puntaje	Promedio
alto	865	86.5
medio	6181	90.81
bajo	1687	88.7

Este cuadro muestra el número de personas que formaron parte en cada nivel organizacional, asi como la suma total de puntajes o respuestas, y su respectivo promedio.

APENDICE 5

Escolaridad	Puntaje	Promedio
Basica	96	96
Media	3151	95.48
Media Superior	2018	74.7
Profesional	3088	30.8

Como se puede observar, existe un promedio de favorabilidad en la actitud hacia el cambio en personas con estudios de secundaria o equivalente, a diferencia de aquéllas personas con estudios superiores o profesionales que muestran una mayor resistencia al cambio.

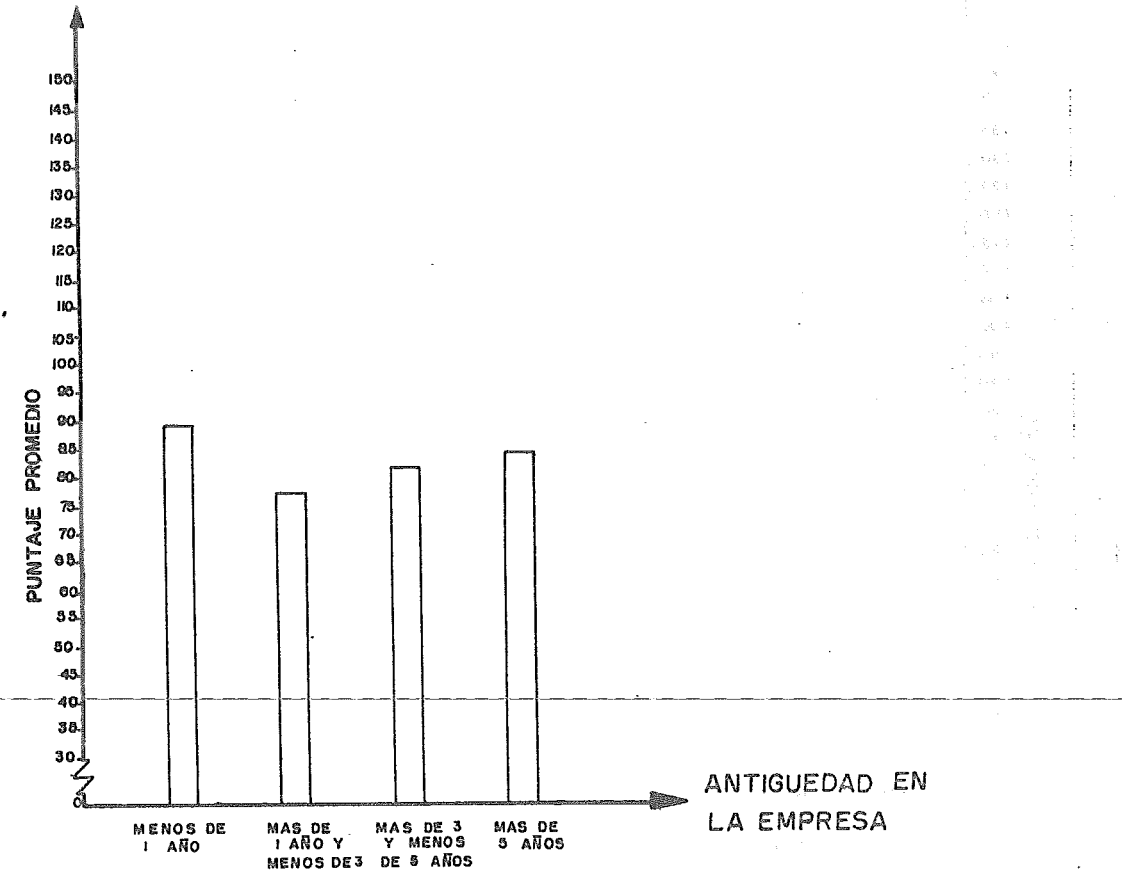
APENDICE 6

Antiguedad en la empresa

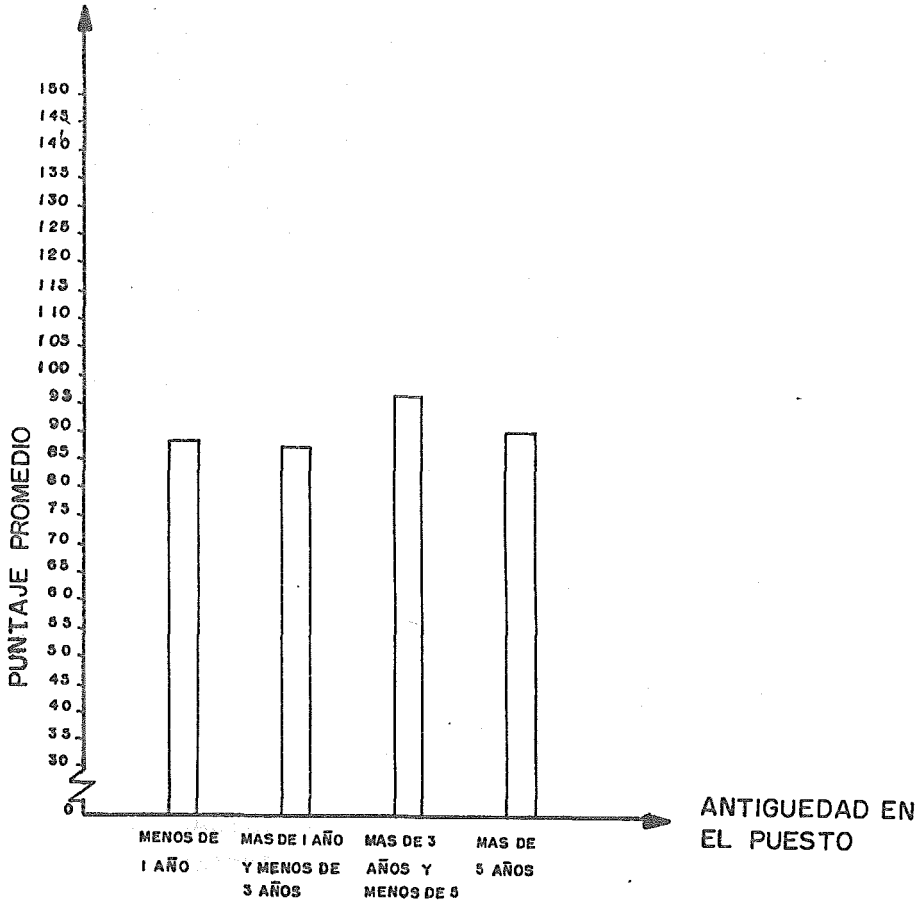
Tiempo	Puntaje	Promedio
menor de un año	1703	89.63
un año a menos de tres años	1950	78
mayor de tres y menor de cinco	1472	81.77
mayor de cinco	83	83

Antiguedad en el puesto

Tiempo	Puntaje	Promedio
menor de un año	1838	87.52
un año a menos de tres años	3831	87.06
mayor de tres años y menos de cinco	1087	90.58
mayor de cinco	1793	85.38
sin dato	184	92



Aquí se observa que la gente con una antiguedad menor de un año, presenta una mayor aceptación al cambio. Por otra parte la gente que presenta una menor aceptación al cambio es la que posee una antiguedad en la empresa mayor de un año y menor de tres.



Se observa que la mayor aceptación al cambio es en la gente que cuenta con una antiguedad en su puesto mayor de tres años y menor de cinco. En contraste de la gente que tiene un tiempo mayor de cinco años en su puesto, quienes presentan una mayor resistencia o rechazo al cambio.

SEXO	PUNTAJE	PROMEDIO
masculino	4687	86.79
femenino	4046	87.95

En este cuadro se indica que el puntaje promedio fue mayor en el caso de las mujeres, aunque lo anterior no indica claramente, pero son éstas quienes muestran una mayor aceptación hacia el cambio, que los hombres.

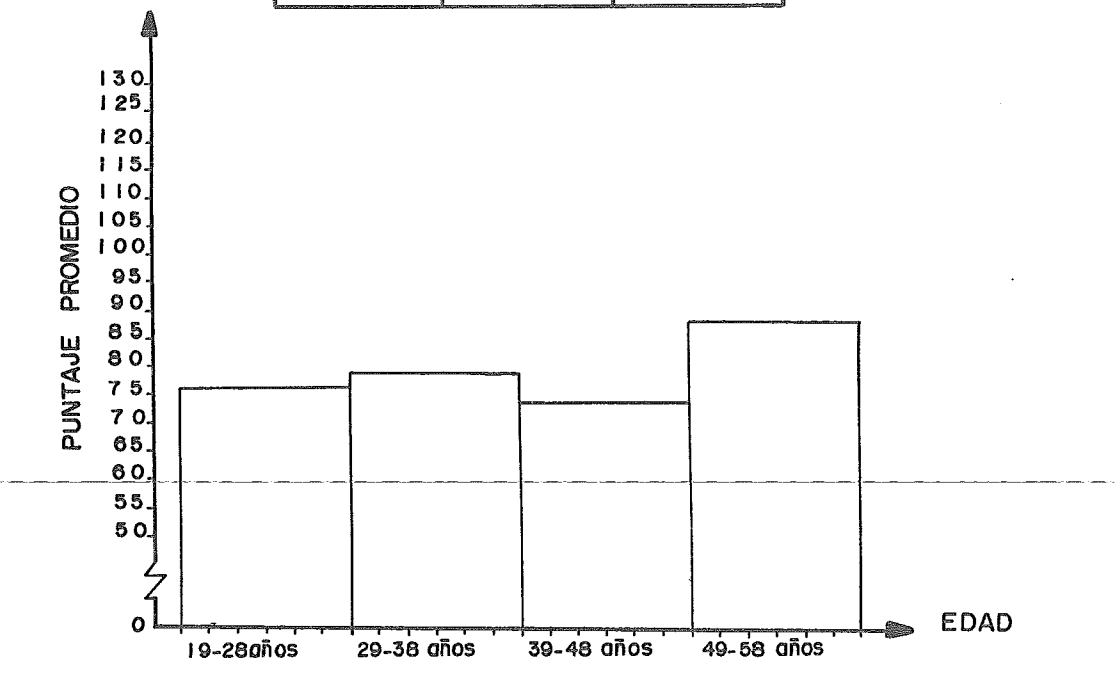
APENDICE 8

Estado Civil	Puntaje	Promedio
soltero	2840	86.06
casado	5157	87.40
separado	96	96
divorciado	194	97
viudo	280	93.33
unión libre	83	83

Cuadro comparativo entre los puntajes obtenidos y el estado civil de la gente de esta investigación.

APENDICE 9 ·

EDAD	PUNTAJE	PROMEDIO
19 -28	4093	87.08
29-38	3008	88,47
39-48	1004	83.66
49-58	190	95



Se observa que la gente mayor, de 49 a 58 años de edad, tienden a presentar una mayor aceptación hacia el cambio. Sin embargo, quienes presentan una menor aceptación hacia el cambio son quienes cuentan con 39 a 48 años de edad, de este grupo.

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

A

ACTITUD: Tendencia asentir y a actuar de manera dada. (Horton y Hunt, - 1977)

ADAPTACION: Proceso de ajustarse más efectivamente a las condiciones im-- plicadas de trabajo. (Drever, 1969)

ADAPTACION SOCIAL: Acto de adaptarse uno mismo y el propio comporta-- miento a las condiciones y requerimientos de la comunidad en que uno vive. (Drever, 1969)

ADHESION: Acción o efecto de enlazar, conectar, añadir o unir una cosa con otra; convenir en un dictamen.

(15)

ADIESTRAMIENTO: Hacer diestro. Enseñar, instruir, guiar, encaminar. (15)

AGENTE DE CAMBIO: Persona especializada en las relaciones humanas, lo cual le permite tener una visión integral de los problemas o situaciones de la organización laboral.

AMBIENTE: Se refiere al medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él. (Bechard, 1969).

ANOMIA: Situación en la que un número considerablemente grande de individuos carecen de interacción con instituciones u organizaciones estables, hasta el grado de sentirse desarraigado y sin normas. (Horton y Hunt, 1977)

ANSIEDAD: Estado de agitación o inquietud. Angustia que se presenta ante una determinada situación. Desasosiego. (15)

APRENDIZAJE: Cambio de comportamiento relativamente permanente, que resulta de la práctica. (Manis Melvin, 1967)

APTITUD: Es la forma de actuar de una manera determinada frente a ciertos estímulos, una disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica positiva o negativa, manifestada en forma constante, frente a determinadas personas, objetos, situaciones, ideas y valores.
(26)

ASIMILACION: Difusión cultural mutua mediante la cual las personas o los grupos llegan a compartir una cultura común.

AUTOCONTROL: Que se controla por sí mismo, sin ningún auxilio externo.
(26)

AUTODIRECCION: Que se dirige o encamina por sí mismo. Guía que establece una persona de sí misma.
(26)

AUTORIDAD: Derecho establecido para ordenar las acciones de otras personas.
(Horton y Hunt, 1977)

B

BARRERAS: Entendida como las situaciones que impiden la manifestación de un conflicto entre las partes.
(26)

C

CAMBIO: Proceso que da lugar a la transformación y modificación de ideas, sistemas y métodos.

CAMBIO CULTURAL: Cambios en la cultura de un pueblo; se intercambia frecuentemente con cambio social. (Horton y Hunt, 1977)

CAMBIO ORGANIZACIONAL: Cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo (Davis, 1983)

CAMBIO FUNCIONAL: Cuando es favorable al sistema. Un cambio se torna desfavorable al sistema, entonces se habla de un cambio disfuncional. (Davis, 1983)

CAMBIO PLANIFICADO: Proceso de elaboración de planes, para mejorar, resolver problemas, entre otros; para un mejor funcionamiento de la organización laboral.

CAMBIO SOCIAL: Cambio en la estructura y en las relaciones de una sociedad: a menudo este término se intercambia con cambio cultural. (Horton y Hunt, 1977)

CATEGORIA RESIDUAL: Parte o porción de los grados establecidos en una profesión o carrera determinada, o bien en cierta condición social. (15)

CICLO ADAPTATIVO: Periodo durante el cual una persona, un grupo o una organización se adapta al cambio. (Bechard, 1969)

COGNICION: Término general que abarca los diferentes modos de conocimiento: percepción, recuerdo, imaginación, concepción, juicio, razonamiento. (Drever, 1969)

COMPORTAMIENTO: Respuesta total motora y glandular de un organismo frente a cualquier situación. (Drever, 1969)

COMUNIDAD: Agrupación total dentro de la cual la gente realiza la totalidad de actividades humanas. (Horton y Hunt, 1977)

CONDICIONES DIMENSIONALES: Se refiere al tamaño o volúmen del ambiente en que opera una organización. (Bechard, 1969)

CONDUCTA: Manera de comportarse del individuo, forma en que gobierna su vida y dirige sus acciones. (15)

CONFLICTO: El esfuerzo por obtener recompensas, eliminando o debilitando a los rivales. Choque de intereses, ideas, pasiones, etc. Situación de difícil salida.
(26)

COOPERACION: Actividad conjunta en busca de objetivos comúnes o de recompensas compartidas. (Horton y Hunt, 1977)

CORRECTIVO: Que corrige. Castigo o sanción generalmente leve.
(15)

CREENCIA: Actitud que implica el reconocimiento o aceptación de algo como real. (Drever, 1969)

CRISIS: Un punto de giro definido en curso de los sucesos. (Drever, 1969)

CUERPO ECLECTICO: Tronco o materia perteneciente o relacionado al eclecticismo. Dicese de la persona que profesa una determinada doctrina.
(15)

CULTURA: Características del medio ambiente que son comúnes a todos los individuos que forman parte de ese ambiente y que son distintas de las características de otros medios sociales (Skinner, 1979) Todo lo que socialmente es aprendido y compartido por los miembros de una sociedad. (Horton y Hunt, 1977)

D

DESARROLLO: Proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y una páctica sistemática. (26)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Estrategia de cambio planificado a largo plazo, llevada a cabo por un agente de cambio, dentro de una organización laboral o de trabajo.

DIAGNOSTICO: Etapa de consulta en la cual se describe sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización. (Bechard, 1969)

DIMENSION: Objeto medido el cual puede contener varias áreas. (39)

DINAMICA DE GRUPO: Estudio científico de la interacción dentro de grupos pequeños. (Horton y Hunt, 1977)

E

EFICACIA: Manera en que se pueden alcanzar con mayor posibilidad, los objetivos y metas planteadas. (Castaño, 1984)

EFICIENCIA: Forma en que se pueden aprovechar óptimamente los recursos de diversas clases con que cuenta la organización. (Castaño, 1984)

ENTE: Todo ser que existe o puede existir. Entidad, individuo. (15)

ENTROPIA: Es la medida del grado de desorden de un sistema. (26)

EQUILIBRIO SOCIAL: Existencia de un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. (Davis, 1983)

ESCALA: Instrumento que mide la intensidad de las actitudes y opiniones, en función de los acuerdos y desacuerdos hacia un objetivo, persona o valor particular. (26)

ESPECIE: Conjunto de individuos descendientes unos de otros y que se parecen tanto entre sí por tener una o varias características comúnes. (15)

ESTANDAR: Tipo, modelo, patrón, nivel.
(15)

ESTATICO: Inmóvil de asombro o emoción.
(26)

ESTEREOTIPADA: Aquellos gestos, fórmulas, expresiones, etc., que se repi-- ten sin variación.
(15)

ESTIMULO: Proceso que transcurre en el interior de un organismo o fuera de-- él y actúa sobre un organismo sensorial o sobre varios, provocan-- do una modificación o reacción específica. (Dorsh Friedrich, -- 1976)

ESTRATEGIA: Habilidad para dirigir un asunto.
(26)

ESTRUCTURA: Disposición, ordenación de relaciones y conexiones entre las -- partes de un conjunto. La estructura determina con sus factores dinámicos, el modo y la magnitud de las funciones. (Dorsh Friedrich, 1976)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Propiedad relativamente estable de una - organización de trabajo (niveles jerárquicos, diferenciación de - autoridad, etc.).
(42)

ESTUDIO PILOTO: Experimento preliminar que se efectúa antes del experimento principal, generalmente se lleva a cabo con un número pequeño de sujetos.
(26)

F

FACTOR: Elemento, número, cantidad o símbolo que al integrarse forman un todo.
(15)

FLEXIBILIDAD: Disposición para doblarse fácilmente, disposición a ceder, acomodarse o adaptarse fácilmente a un dictamen resolución, etc.
(15)

G

GRATIFICACION: Remuneración fija que se concede por el desempeño de un servicio o cargo.
(15)

H

HABITOS: Costumbres adquiridas por la repetición de actos de la misma especie.
(15)

HIPOTESIS DE NULIDAD: Es la afirmación relativa a uno o más parámetros, sometida a una prueba estadística. Esta es aceptada o rechazada - por medio de los datos obtenidos. Se plantea en términos de diferencias entre las variables.
(26)

HOMEOSTASIS: Tratar de conservar el equilibrio entre los elementos que forman parte del sistema.

HOMOGENEAS: Perteneciente a un mismo género, a una misma o igual naturaleza o condición.
(15)

I

IDEOLOGIA: Conjunto de ideas, creencias, pautas de conducta y normas propias de una clase social o de un individuo perteneciente a ella.
(15)

INCENTIVO: Que mueve o exita a desear o hacer una cosa.
(15)

INDIVISIBLE: No separado o dividido en partes.
(15)

INDOLE: Condición o inclinación natural propio de cada uno. Naturaleza, calidad y condición de las cosas.
(15)

INDUCTIVO: Que se hace por inducción. Instigar, persuadir, mover a uno. (15)

INERCIA: Inacción; permanecer en estado de reposo o de movimiento rectilíneo y uniforme en ausencia de fuerzas exteriores. (15)

INFLUENCIA: Capacidad de afectar la decisión y las acciones de los demás - sin tener autoridad formal para hacerlo. (Horton y Hunt, 1977)

INMUTABLES: No mudables. (15)

INNOVACION: Rasgo o complejo cultural nuevo, recibido por medio de: el el descubrimiento, la invención o la difusión. (Horton y Hunt, 1977)

INTANGIBLE: Que no debe o no puede tocarse. (15)

INTERVENCION: Tomar parte en un asunto. Interceder o mediar por uno. (15)

L

LAS PARTES: Personas contrarias que se encuentran inmersas en un conflicto. (26)

M

MEDIO AMBIENTE SOCIAL: Es el resultado de aquellas prácticas de un grupo, que generan conducta ética y de la extensión de tales prácticas a los usos y costumbres. (Skinner, 1979)

METODO: Modo de decir o hacer con orden una cosa. Modo de proceder. (15)

METODOLOGIA: Estudio y descripción de los métodos y procedimientos que se llevan a cabo en toda actividad sistemática. (26)

MUDABLE: Que se muda, que cambia con gran facilidad. Dar o tomar otro ser o naturaleza, otro estado, figura, lugar, etc. Dejar una -- cosa que antes se tenía y tomar en su lugar otra. (15)

MUESTRA: Parte o grupo del universo que es representativa o comparte las características del mismo. Aquella parte de la población que teóricamente contiene todas aquellas características que se desean estudiar. (26)

MUESTREO ACCIDENTAL: En este tipo de muestreo las muestras son tomadas de acuerdo a su disponibilidad. (26)

MORFOGENESIS: Capacidad de cambiar la forma y estructura. (32)

N

NORMA: Estándar de comportamiento. Comportamiento esperado de la -- cultura. (Horton y Hunt, 1977)

O

ORGANIZACIÓN: Sistema estable de individuos que trabajan juntos para lograr mediante una jerarquía de rangos y una división de trabajo -- objetivos comúnes. (26)

P

PARTICIPACION: Tener parte en una cosa, intervenir en algo. Dar parte, - notificar, comunicar. (15)

PAUTAS: Dar reglas o determinar el modo de ejecutar una acción. (15)

PERCEPCION: Impresión que nos formamos de las personas, la cual dirige nuestras acciones y reacciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal. (Bechard, 1969)

PERSONALIDAD: Totalidad del comportamiento de un individuo en un sistema dado de tendencias que interactúan con una secuencia de situaciones. (Horton y Hunt, 1977)

PLANIFICAR: Hacer plan o proyecto para llevar a cabo una acción. (15)

PLASTICIDAD: Capacidad de los organismos de adaptarse en sus reacciones a la realidad del mundo exterior, denominación del hecho de que el hombre no está absolutamente determinado por su base hereditaria, sino que es modelado en gran parte por las influencias del ambiente. (Dorsh Friedrich, 1976)

PROCEDIMIENTO: Se le llama así a las formas y medios empleados en las tareas asignadas en una labor, así como a la metodología de los procesos de trabajo empleados. (26)

PROCESO: Es aquella parte del diálogo de un grupo que analiza el "como" trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo. (26)

PROCESOS SOCIALES: Patrones repetitivos de interacción que comunmente se encuentran en la vida social. (Horton y Hunt, 1977)

PRODUCCION: Suma de productos elaborados en un lapso de tiempo determinado. (26)

PRODUCTIVIDAD: Relación que existe entre el volúmen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, en base a políticas de la empresa.
(26)

PSICOANALISTA: Persona que aplica la corriente psicológica que tiene por objeto traer a la conciencia los sentimientos oscuros y reprimidos.
(26)

R

RESISTENCIA: Manifestación del funcionamiento del mecanismo de sobrevivencia de los sistemas humanos sociales. Conducta irracional que presentan los individuos.
(4)

RETROALIMENTACION: Acto que tiene la capacidad motivadora sobre hechos llevados a cabo en el pasado.
(26)

RETROINFORMACION: Observaciones no evaluativas, sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización (llamese también feed-back).
(26)

ROL: Acción de asumir o adoptar el comportamiento de una posición que uno tiene o puede no tener. (Horton y Hunt, 1977)

S

SISTEMA: Un conjunto de unidades interrelacionadas de una manera más o menos compleja, y que actúan en función del todo. (Michel, 1978)

SISTEMA CLIENTE: Organización laboral o de trabajo que requiere de los servicios de un agente de cambio.

SOCIEDAD: Grupo de individuos de cualquier especie que viven en una comunidad, en interjuego mutuo uno con otro, y que cooperan en las variadas actividades de la comunidad. (Drever, 1969)

T

TECNICA: Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia. (26)

TECNOLOGIA: Conjunto de técnicas (proceso) y de máquinas (instrumentos o medios). (26)

TOLERANCIA: Acuerdo para discutir pacificamente. (Horton y Hunt, 1977)

B

VALORES: Medidas de bondad o deseabilidad. (Horton y Hunt, 1977)

REFERENCIAS

1) Arellano y Cervantes. Desarrollo Organizacional. Mecanograma. Facultad de Psicología, UNAM. 1984.

2) Barlett, Alton. Cambio de la conducta organizacional. Trillas, México, -- 1980.

3) Bechard, Richard. Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Bogotá Fondo Eduactivo Interamericano, 1973.

4) Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas. Editorial Troquel, 1969.

5) Bennis, Warren. Estructuras tradicionales, transformación y cambio. Editorial Troquel, 1969.

6) Brown J. La Psicología Social en la Industria. Fondo de Cultura Económico, México 1980.

7) Bustos, Bedolla. Curso de prácticas del tercer nivel social unidimensional. Cuarto semestre (segunda revisión). Coordinación de laboratorios: facultad de Psicología, UNAM. 1982.

8) Cartwright y Zander. Dinámica de Grupos. México:Trillas, 1977.

9) Castaño Asmitia. Conceptos generales de desarrollo organizacional. Mecanograma, 1984.

10) Castaño Asmitia. Crisis y desarrollo de las organizaciones: una aproximación al trabajo organizado. Facultad de Psicología, UNAM, 1984.

11) Castaño Asmitia. Desarrollo social y organización: problemas y perspectivas de mejoramiento deliberado. México: IEE, 1980.

12) Cervantes. Conceptos Básicos e Históricos de la organización. Mecanograma, 1984.

13) Cole M. y Scribiner. Cultura y Pensamiento, relación de procesos cognoscitivos con la cultura. Limusa, México, 1977.

14) Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, Brasil 1976.

15) Diccionario enciclopédico Brugera. México: Bruguera - Mexicana, S.A., 1976. Tomo:5

16) Diccionario enciclopédico Quillet. Buenos Aires: Argentina, 1959. Tomo 6.

17) Dorsh Friedrich. Diccionario de Psicología. Barcelona: Herber, 1976.

18) Drever, J. Diccionario de Psicología. Buenos Aires, 1969.

19) Etzioni, A. Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias. Fondo de cultura económico, 1974.

20) Evan William. Laboratory and Field Research. Warthon School University of Pensylvania, 1971.

21) Flores Elizarraras y Ortega Pedroza. El cambio de la cultura organizacional. Tesis: Facultad de Psicología, UNAM. 1984

22) Flores G y Malpica. La influencia de la cultura en la salud organizacional. Tesis: Facultad de Psicología, UNAM. 1980

23) Foster, G. Las culturas tradicionales y los cambios técnicos. México: Fondo de Cultura Económico, 1980.

24) Galván V., Armando y Marín León. El diagnóstico y el pronóstico en los procesos de cambio. Colección: Desarrollo Organizacional y Comunitario. México, 1974.

25) García B.; Campos M.; Montero E; y Valderrama P. Curso de Prácticas de -- cuarto nivel : social multidimensional. Coordinación de laboratorios. Facultad de Psicología, UNAM, 1982.

26) Grados J. Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal. Generación 79-83. Facultad de Psicología, UNAM.

27) Grados J. Temas y técnicas de psicología del trabajo. Tomo 1. Facultad de Psicología. Generación 81-85.

28) Horton y Chester. Sociología . Western Michigan University USA. 2da. edición. Mc Graw Hill, 1977 .

29) Johnson, H. El cambio social . Buenos Aires: Paidós, 1967.

30) Katz, Daniel. Psicología Social de las Organizaciones. Trillas, México, 1977.

31) Keith, Davis. El comportamiento humano en el trabajo. Arizona State University. Mc Graw Hill, 1983.

32) Lawrence y Lorsh. Desarrollo organizacional. Estrategias de Interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973.

33) Lippit, R. La Dinámica del Cambio Planificado. Buenos Aires, Amorrortu, 1970.

34) López Minero, Ma. Teresa. Técnicas de Grupo aplicadas a la disminución de la Resistencia al Cambio en las organizaciones. Tesis: facultad de psicología, UNAM 1974.

35) Magnusson, D. Teoría de los tests. Trillas, México 1981.

36) Manis Melvin. Procesos Cognoscitivos. Editorial Marfil, S.A. Alcoy, 1967.

37) Marx y Hillix . Sistemas y teorías Psicológicos Contemporáneos. Editorial - Paidós: Buenos Aires, 1978.

38) Michel, G. Ecología de la organización. 3a. edición. Trillas México, 1978.

39) Nadelsticher, A. Técnicas para la contrucción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. Cuadernos del Instituto Nacional de Ciencias Penales. México, 1983.

40) Newton Margoullies. Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología. Diana, 1983.

41) Película: Cómo vencer la resistencia al cambio. Facultad de Psicología, UNAM 1984.

42) Película . El Shock del Futuro. Facultad de Psicología, UNAM, 1984.

43) Portales y Sánchez. La empresa y el individuo como sistemas abiertos. Ponencia presentada en el 1er. congreso interamericano de psicología del trabajo. Memorias en elaboración, marzo 1985.

44) Portales [illegible] hacia la mujer con puestos de mando. Tesis: Facultad de Psicología, 1985.

45) Sánchez C. Introducción al Desarrollo Organizacional. Mecanograma, 1984.

46) Shein, Edgar. Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Bogotá. Fondo Eductaivo Interamericano, 1973.

47) Shein Edgar. Psicología de la Organización. Ed. Prentice/Hall International, España, 1978.

48) Tannembaum Arnold. Psicología de la Organización Laboral.

49) Toffler, A. El Shock del Futuro. México: fondo de cultura económico, 1972.

50) Unna, Guillermo. Diagnóstico del Clima Organizacional en un grupo de funcionarios públicos a nivel de je fes de departamentos de varias Secretarías del Estado y proposiciones de cambio. Mecanograma

51) Velázquez Mastretta. Apuntes de Desarrollo Organizacional.

52) Wagne Daniel. Bioestadística Base para el análisis de las ciencias de la salud. Limusa, México 1980.

53) Yañez Elías V. Diagnóstico de clima organizacional en una empresa privada. Tesis: facultad de psicología, UNAM 1983.

. . .