



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Las actitudes del personal ante procesos de cambio
organizacional en una Institución Pública de Educación Superior**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:
Gilberto Gaona Ramírez

Tutor:
Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., enero de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

A la Sra. Virginia Ramírez Lara, mi Madre.

*A la Mtra. María Eugenia Leyva Alcántara por su invaluable
apoyo en mi estancia en la Ciudad de México para finalizar la
Maestría.*

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, quien me acogió como becario para realizar mis estudios de Maestría en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Al Instituto Tecnológico Superior de Patzcuaro, Michoacán, mi Alma Mater, por medio del Ing. Jaime Bulmaro Carbajal Vázquez y del C. P. Rubén Márquez Salcedo, Director General y Subdirector de Administración y Finanzas, respectivamente, quienes me dieron la oportunidad de desarrollar la presente investigación en esa importante Institución.

A la Mtra. María Eugenia Leyva por su invaluable apoyo durante estos dos años de estudios de Maestría.

Al Dr. José Filiberto Castillo de la Peña por transmitirme sus conocimientos sobre la Metodología de la Investigación, los cuales por diversas razones no se ven plasmados en la presente investigación, sin embargo estoy seguro que los podré aplicar en otro momento.

A la Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda, al Dr. Adrián Méndez Salvatorio, al Dr. José Enrique Santos Gacna Muñoz, al Dr. Gabriel Moreno Farías y al Dr. Jorge Armando Juárez González, miembros del Jurado.

Enero, 2016

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 3 |
| Capítulo 1. Metodología de la investigación..... | 6 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.2. Pregunta general de investigación..... | 8 |
| 1.2.1. Pregunta secundaria de investigación..... | 8 |
| 1.3. Objetivo general..... | 8 |
| 1.3.1. Objetivo secundario..... | 8 |
| 1.4. Hipótesis general de investigación..... | 8 |
| 1.4.1. Hipótesis secundaria de investigación..... | 8 |
| 1.5. Matriz de congruencia..... | 9 |
| 1.6. Tipo de estudio..... | 10 |
| Capítulo 2. Organización motivo de estudio: Instituto de Educación Superior..... | 11 |
| 2.1. Descripción del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA)..... | 11 |
| 2.2. Estructura orgánica del Instituto..... | 14 |
| 2.3. Misión, Visión y Valores del ITSPA..... | 17 |
| 2.4. Certificación en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC): ISO 9001:2008..... | 18 |
| 2.4.1. Procesos rectores del SGC en el Instituto..... | 18 |
| 2.4.2. Política de calidad..... | 19 |
| 2.4.3. Visión del SNEST basada en el SGC..... | 19 |
| 2.4.4. Misión del SNEST basada en el SGC..... | 20 |
| 2.5. Certificación en el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) bajo la norma ISO 14001:2004..... | 20 |
| 2.5.1. Política ambiental del SNEST con enfoque en el SGA..... | 20 |
| 2.6. Sistema de Gestión en Equidad de Género: MEG-2003..... | 21 |
| Capítulo 3. El cambio organizacional..... | 22 |
| 3.1. Qué es el cambio organizacional (CO)..... | 22 |
| 3.1.1. Enfoques desde los cuales se ha estudiado el cambio organizacional..... | 24 |
| 3.1.2. Cambio organizacional y la teoría de sistemas..... | 25 |
| 3.1.3. Proceso de cambio organizacional..... | 26 |
| 3.1.4. Comunicación efectiva en el cambio organizacional..... | 29 |
| 3.1.5. El liderazgo efectivo: pieza clave en el cambio organizacional..... | 30 |
| 3.1.6. Manejo de conflicto y negociación en el cambio organizacional..... | 32 |
| 3.1.7. Equipos de trabajo y el cambio organizacional..... | 32 |
| 3.1.8. Sensibilización del personal para el cambio organizacional..... | 34 |
| 3.2. Actitudes de los individuos ante el cambio organizacional (CO)..... | 35 |
| 3.2.1. Cultura y cambio organizacional..... | 36 |
| 3.2.2. Cambio y el comportamiento humano..... | 38 |
| 3.2.3. Resistencia al cambio..... | 39 |

| | |
|--|------------|
| 3.2.4. Manifestaciones de la resistencia al cambio. | 42 |
| Capítulo 4. El desarrollo organizacional como herramienta que facilita el cambio organizacional..... | 43 |
| 4.1. Concepto/Definición de desarrollo organizacional (DO). | 43 |
| 4.2. Aplicación del desarrollo organizacional a nivel internacional. | 46 |
| 4.3. El desarrollo organizacional en el contexto mexicano. | 47 |
| 4.4. Relevancia de la aplicación del desarrollo organizacional en la actualidad. | 48 |
| 4.5. Sintomatología del estado de salud y enfermedad organizacional. | 49 |
| 4.6. El agente del desarrollo organizacional. | 50 |
| 4.6.1. Habilidades y funciones del agente del desarrollo organizacional. | 50 |
| 4.7. Modelos de desarrollo organizacional. | 52 |
| 4.7.1 Modelo de Kurt Lewin. | 52 |
| 4.7.2. Modelo de investigación acción. | 53 |
| 4.7.3. Modelo de planeación. | 53 |
| 4.7.4. Modelo del cambio planeado de De Faria Mello. | 54 |
| 4.8. Supuestos básicos del desarrollo organizacional. | 55 |
| 4.9. La empresa ante la necesidad de adoptar el desarrollo organizacional (DO) como herramienta para el cambio organizacional (CO). | 57 |
| 4.10. El capital intelectual, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento como herramientas para el cambio organizacional. | 57 |
| Capítulo 5. Metodología para la realización del trabajo de campo..... | 60 |
| 5.1. De la población. | 60 |
| 5.2. Aplicación del cuestionario. | 60 |
| 5.3. Instrumento de medición. | 61 |
| 5.3.1. Definición de actitudes o factores del instrumento. | 61 |
| 5.4. Variables demográficas, escolares y organizacionales. | 63 |
| Capítulo 6. Resultados de la investigación. | 64 |
| 6.1. Análisis de las variables generales: sexo, edad, puesto desempeñado, área de adscripción, antigüedad y nivel de estudios. | 64 |
| 6.2. Gráficas e interpretación de resultados. | 70 |
| 6.3. Correlaciones entre las variables (sexo, edad, puesto desempeñado, área de adscripción, antigüedad y el nivel de estudios) y las variables (actitud de cinismo, de temor y favorable al cambio). | 106 |
| 6.4. Actitud ante el cambio que predomina en el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro. | 107 |
| 6.5. Actitud ante el cambio que predomina en el ITSPA por tipo de personal: directivo, docente, de apoyo, de intendencia y personal contratado por honorarios. | 108 |
| Conclusiones..... | 110 |
| Recomendaciones..... | 113 |
| Bibliografía..... | 116 |
| Anexos | 122 |

Introducción

El entorno actual que vivimos exige a las organizaciones una renovación que permita hacer frente a los grandes cambios a los que se enfrentan día a día, razón por la cual es de vital importancia que las empresas se sometan a procesos de cambio planeado que coadyuven a su permanencia en el mercado altamente globalizado y competitivo.

Es por ello que en el presente trabajo se estudian las actitudes que los trabajadores experimentan al enfrentarse al cambio organizacional para considerarlas al momento de implantar un cambio y formular estrategias eficaces para la consecución del mismo. Se torna importante estudiar las actitudes del trabajador porque en realidad es él quien finalmente lleva a cabo los cambios organizacionales, es decir, es una parte fundamental en el proceso de cambio, es la principal figura de dicho proceso y es quien de manera natural se resiste al mismo.

El objetivo principal del presente trabajo es analizar las actitudes que los empleados experimentan ante el proceso de cambio en una Institución de Educación Superior, clasificando de antemano estas actitudes en: 1) cinismo frente al cambio, 2) temor ante el cambio y 3) reacción favorable ante el cambio.

Como objetivo secundario de la investigación es determinar la relación existente de las variables demográficas, de escolaridad y organizacionales con las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio que adoptan los trabajadores de una Institución de Educación Superior en Pátzcuaro Michoacán.

Esta investigación nace con el interés particular de conocer las actitudes de los trabajadores del sector público ante los procesos de cambio, sabiendo desde la experiencia personal que adoptan una actitud de miedo y cinismo y por ende existe un alto grado de resistencia al cambio organizacional, por lo que el presente estudio ayudará a comprobar si existe o no una actitud de temor y cinismo ante procesos de cambio.

El cambio, se ha vuelto una constante, algo permanente, lo cual exige a las organizaciones un mayor esfuerzo para seguir operando, se requiere de una mejor gestión para lograr un desarrollo institucional que haga frente a los requerimientos actuales.

Una de las herramientas de la administración la constituye precisamente el cambio organizacional, pero para desarrollar y más aún poner en marcha un plan de esta naturaleza, es imprescindible conocer las actitudes del personal ante el cambio, esto es, entenderlo y comprenderlo, hacerlo parte de un proceso integral como lo es el cambio organizacional.

La presente investigación se desarrolló en una Institución Educativa de Educación Superior ubicada en la Ciudad de Pátzcuaro Michoacán. Decidí realizarla allí porque a pesar de ser una organización que cuenta con apenas 9 años de antigüedad, ha estado expuesta a diversos procesos de cambio, como consecuencia de la inclusión de diferentes sistemas de Gestión Institucional, tales como el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG).

El trabajo consta de seis capítulos, un apartado de conclusiones y recomendaciones y finalmente la bibliografía y los anexos.

En el capítulo primero se señala la metodología utilizada para la presente investigación; planteamiento del problema, preguntas, objetivos e hipótesis, así como el tipo de estudio realizado.

En el capítulo segundo se aborda la información relacionada con la Institución donde se desarrolla la investigación, sus antecedentes, misión, visión, estructura organizacional, así como los Sistemas de Gestión que de alguna u otra manera han influido en sus procesos de cambio organizacional,

En el capítulo tercero se establece el sustento teórico del presente trabajo. En él se incluyen temas relacionados con el cambio organizacional, resistencia al

cambio, comportamiento del individuo ante el cambio, cultura organizacional, así como las actitudes del trabajador ante el cambio organizacional

El capítulo cuarto se destina a tratar el desarrollo organizacional como una herramienta de la administración para gestión del cambio. Se analizan algunos de los modelos teórico-prácticos de la herramienta.

El capítulo quinto se destina al desarrollo de la metodología del trabajo de campo, se aborda la población objeto de estudio, la muestra de estudio, así como las variables (actitud de cinismo, de temor y favorable al cambio) y las demográficas, de escolaridad y organizacionales. También se describe el instrumento que se aplicó al personal del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro.

Los resultados se dan a conocer en el capítulo sexto, donde se presentan las diferentes gráficas obtenidas una vez hecha la tabulación de la información recabada por medio del instrumento para medir las actitudes ante el cambio organizacional.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos se dan a conocer algunas conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes en torno a los procesos de cambio en el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro.

Capítulo 1. Metodología de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema.

Poner al trabajador en el centro de las estrategias que se implantan en las organizaciones es muy importante, sin embargo en la práctica suele complicarse, en muchas ocasiones por la falta de habilidades de los directivos, otras por la naturaleza en sí del ser humano, es decir a la complejidad que implica trabajar con la gente.

Al tener contacto con la gente nos enfrentamos a emociones, sentimientos y actitudes que generalmente los gerentes no son capaces de comprender y que sin embargo tienen una repercusión trascendental en el trabajo.

Por esta razón se considera que a partir de que los directivos se empiezan a interesar por lo que sienten y piensan sus colaboradores, en la misma medida tienen elementos para incidir en el comportamiento de los mismos, lo que apoya la generación de un compromiso e identificación del personal con la institución.

En este sentido, el conocer qué piensan los trabajadores acerca de los procesos de cambio, ayudará a saber qué actitud ante los mismos experimentan, con lo que se sentarán las bases para que el cuerpo directivo formule estrategias tendientes al logro de una mayor aceptación de lo nuevo por parte del personal.

El cambio puede definirse como una modificación o alteración de un estado en equilibrio, por lo que la resistencia por parte de los empleados es natural, pues representa para ellos una amenaza. Por ello es importante tener claro que lo que se busca no es eliminar esta resistencia, sino de tener la capacidad de comprender sus motivos para contrarrestarla. De lo contrario se estaría luchando inútilmente contra la naturaleza humana.

Para la consecución de un cambio organizacional planeado existen diversas herramientas en el campo de la administración, una de ellas es el desarrollo organizacional, la cual consiste en responder al cambio de la mejor manera posible,

es decir, a la adaptación, esto por medio del cambio de la cultura organizacional, la cual incluye creencias, valores, las actitudes y las estructuras organizacionales, a fin de aprovechar las tendencias del mercado y tecnológicas.

Ahora bien, las instituciones públicas educativas de nivel superior no se escapan de la imperiosa necesidad de una renovación para su propio desarrollo institucional, la cual surge como consecuencia de los múltiples cambios que a nivel global suceden día a día (causas externas) o por necesidades propias de la organización (causas internas), como pueden ser cambios estructurales y mejora de la calidad en los servicios que ofrecen, entre otras.

Por tal motivo y por el gran compromiso social que estas instituciones adquieren al ser responsables de la formación de los individuos y para lograr una mejora organizacional en las mismas, es preciso estudiar el comportamiento ante procesos de cambio del personal que allí labora y así estar en posibilidades de desarrollar estrategias tendientes a una permanencia y adaptación a las exigencias que el mercado determine, teniendo siempre la convicción de ofrecer servicios educativos cada vez con una mayor calidad.

Así, la actitud del personal da la pauta para gestionar de una mejor manera el cambio, considerando de antemano que el factor humano es la principal figura para el logro del cambio organizacional, por lo tanto primero se debe gestionar su inclusión y participación antes de desarrollar planes.

1.2. Pregunta general de investigación.

¿Qué actitud guardan los trabajadores de una organización educativa ante el cambio organizacional?

1.2.1. Pregunta secundaria de investigación.

De las variables demográficas, escolares y organizacionales ¿Cuáles influyen de manera predominante en las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio?

1.3. Objetivo general.

Analizar las actitudes de los trabajadores ante el cambio organizacional en una Institución de Educación Superior ubicada en Pátzcuaro, Michoacán.

1.3.1. Objetivo secundario.

Determinar la relación existente de las variables demográficas, de escolaridad y organizacionales con las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio que adoptan los trabajadores de una Institución de Educación Superior en Pátzcuaro Michoacán.

1.4. Hipótesis general de investigación.

Los trabajadores de una organización pública de educación superior guardan una actitud de cinismo ante el cambio organizacional.

1.4.1. Hipótesis secundaria de investigación.

Las variables organizacionales son las que influyen de manera predominante en las actitudes de cinismo y temor al cambio por parte del personal del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro.

1.5. Matriz de congruencia.

Tabla 1. Matriz de Congruencia.

| Pregunta general | Objetivo general | Hipótesis general |
|--|---|--|
| ¿Qué actitud guardan los trabajadores de una organización pública ante el cambio organizacional? | Analizar las actitudes de los trabajadores ante el cambio organizacional en una Institución de Educación Superior en Pátzcuaro Michoacán. | Los trabajadores de una Institución de Educación Superior guardan una actitud cínica ante el cambio organizacional. |
| Pregunta secundaria | Objetivo secundario | Hipótesis secundaria |
| De las variables demográficas, escolares y organizacionales ¿Cuáles influyen de manera predominante en las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio?. | Determinar la relación existente de las variables demográficas, de escolaridad y organizacionales con las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio que adoptan los trabajadores de una Institución de Educación Superior en Pátzcuaro Michoacán. | Las variables organizacionales son las que influyen de manera predominante en las actitudes de cinismo y temor al cambio del personal de una Institución de Educación Superior en Pátzcuaro Michoacán. |

Fuente: Elaboración propia.

1.6. Tipo de estudio.

Tabla 2. Tipo de estudio.

| Tipo de estudio | Descripción |
|--------------------------------------|--|
| Observacional/no experimental | Sólo se observa el fenómeno, como investigador no manipularé las variables de estudio. Lo que busco es conocer y analizar la actitud que los trabajadores guardan ante el cambio organizacional. |
| Transversal | Las variables se medirán una sola vez, es decir actualmente. |
| Descriptivo | El estudio se desarrolla únicamente en un organismo público de educación superior, por lo que sólo existe una población objetivo. Se busca describir la actitud ante el cambio que predomina entre los trabajadores de la Institución pública. |

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2. Organización motivo de estudio: Instituto de Educación Superior.

2.1. Descripción del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA)¹.

Con fecha 10 de noviembre del 2005, la Secretaría de Educación Pública, autorizó la creación del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA), cuyo lema es *“por el desarrollo tecnológico de la región”*, por lo que en el mes de abril de 2006, con el nombramiento del Ing. Jaime Bulmaro Carbajal Vázquez, como Coordinador Operativo, se iniciaron las actividades administrativas.

En ese mismo mes se autorizó por la Federación la canalización de recursos para la construcción de la infraestructura, por la cantidad de \$10,000.000.00 (Diez millones de pesos 00/100 M.N.), monto que proporcionó el Gobierno del Estado de Michoacán, en tanto la comunidad de Tzurumútaro realizó la donación de un terreno de 20 hectáreas para la construcción del Instituto Tecnológico.

La misma comunidad facilitó las instalaciones de la Casa Comunal, así como Centro Artesanal para iniciar en ellas las actividades académicas y administrativas.

En mayo del 2006, se autorizaron tres programas educativos con los que inició el Instituto, siendo estos:

- Ingeniería en Desarrollo Comunitario.
- Licenciatura en Administración.
- Licenciatura en Informática.

La primera inscripción que se realizó para el ciclo escolar 2006-2007 fue de 198 estudiantes, de 263 solicitudes. La inauguración y apertura de ese ciclo escolar se realizó el 22 de agosto del 2006, contando con la presencia de autoridades

¹ Este apartado fue desarrollado con base en una entrevista que tuve con el Director General del ITSPA, además de una reseña histórica que él me proporcionó.

educativas del Estado, así como de los municipios de la zona de influencia y de la Presidenta Municipal de Pátzcuaro, entre otros.

Para efectos normativos, el día 20 de marzo del 2007, se publica en el Diario Oficial el decreto de creación del Instituto Tecnológico.

En el mes de mayo de 2008 se inició la construcción de 4 edificios, una Unidad Académica Departamental con capacidad de 10 aulas, Sala Interactiva, Laboratorio y Oficinas Administrativas, un Centro de Cómputo, una Biblioteca Virtual y finalmente la Cafetería Escolar.

En 2008 se notificó al Instituto de la obtención de la Certificación del Proceso Educativo bajo la norma ISO 9001:2008; en el compromiso con el entorno y el medio ambiente a partir de 2011 se logra la certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004; en tanto la igualdad y equidad de género que el Instituto ha promovido en sus acciones, esta se ve reflejada en la implementación del Modelo de Equidad de Género a partir de 2012.

En términos de infraestructura educativa el Instituto Tecnológico creció en 14 aulas con la construcción de una nueva Unidad Académica Departamental Tipo II en 2012 y actualmente se construye un espacio de laboratorios para atender los distintos programas educativos, espacio que se estará entregando en el mes de diciembre del presente año.

Actualmente se ofrecen los siguientes programas educativos:

- Ingeniería en Desarrollo Comunitario
- Ingeniería en Gestión Empresarial
- Ingeniería en Administración
- Ingeniería Ambiental
- Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Ingeniería Biomédica

Hoy en día el Instituto cuenta con una matrícula de alrededor de 900 estudiantes en las diferentes carreras que oferta.

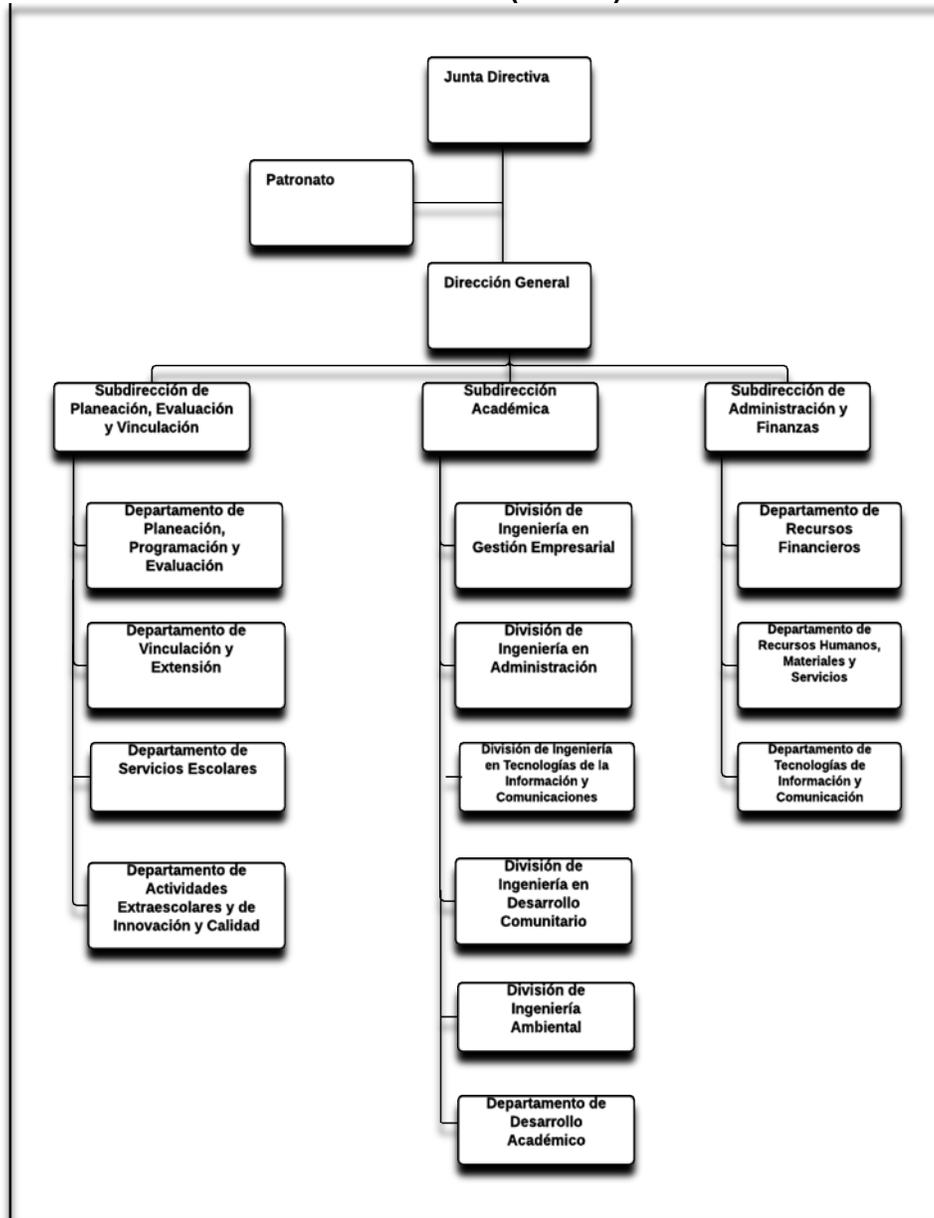
El ITSPA trabaja conforme a cinco procesos estratégicos, en los cuales se basa para lograr su visión, estos son: el académico, el de planeación, el de administración de recursos, el de vinculación y difusión de cultura y el de calidad.

El número de trabajadores del ITSPA asciende a 110, de los cuales 18 son directivos, 39 docentes y 53 de apoyo, de mantenimiento y de intendencia. Además cuenta con 16 profesores que imparten el idioma inglés, mismos que laboran por medio de contratos de servicios profesionales.

2.2. Estructura orgánica del Instituto.

A continuación se muestra el organigrama del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA).

Figura 1. Organigrama del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA).



Fuente: Manual de organización del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, 2012.

En el organigrama se puede apreciar la existencia de la Junta Directiva, la cual está conformada por el Gobernador de Estado de Michoacán, el Secretario de Planeación, el Secretario de Educación, el Tesorero General del Estado, dos representantes del Gobierno Federal, el Presidente Municipal de Pátzcuaro, dos representantes del sector productivo de la región y un representante del sector social de la comunidad. Algunas de las funciones de la Junta Directiva son: el establecimiento de políticas, lineamientos y prioridades generales para el desarrollo de las actividades del Instituto, dictar los lineamientos y directrices generales para el debido funcionamiento de la Institución, analizar y aprobar los proyectos académicos que sean sometidos a su consideración².

El Patronato es un órgano constituido como asociación civil, integrado por miembros del sector productivo de la región que así lo deseen. Su finalidad es apoyar al Instituto en la obtención de recursos financieros adicionales para la óptima realización de sus funciones y fortalecimiento de las áreas sustantivas. Además tiene la función de propiciar convenios con los diversos sectores de la sociedad, en materia de programas de cooperación, intercambio, capacitación y especialización del personal de la Institución³.

La Dirección General representada por el Director General, entre sus funciones de encuentran: dirigir técnica y administrativamente al Instituto, a fin de que se cumplan sus objetivos, planes y programas, formular los planes y programas de trabajo, establecer las estrategias y mecanismos conducentes, para hacer expedito el trámite de los asuntos que competan al Instituto⁴.

Se observa la existencia de tres Subdirecciones; 1) la de Planeación, Evaluación y Vinculación, 2) la Académica y 3) la de Administración y Finanzas.

² Decreto de Creación del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, 4^a. Sección, Art., 7, pp. 3-4, 20 de marzo de de 2007, en <http://www.itspa.edu.mx/images/documentos/general/manuales/normateca/decreto%20que%20crea%20el%20itspa.pdf> el 2 de agosto de 2015.

³ *Íbidem*, Art., 19, p. 6.

⁴ *Íbidem*, Art., 12, pp. 5-6

Algunas de las principales funciones de la Subdirección de Planeación, son: programar y coordinar la realización de reuniones de planeación, vinculación y evaluación del Instituto, ejecutar las acciones de supervisión, seguimiento y evaluación del Programa de Trabajo Anual, el Programa Operativo Anual, el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Instituto y definir el modelo de evaluación institucional, así como supervisar su aplicación y la integración de los informes correspondientes⁵.

De la Subdirección Académica se pueden mencionar las siguientes funciones: coordinar las actividades de docencia e investigación del Instituto, así como los estudios profesionales y de posgrado, además de promover y fomentar, en el ámbito de su competencia, los lineamientos y directrices a los cuales se deberán ajustar las actividades de docencia e investigación que lleve a cabo el Instituto⁶.

Finalmente, la Subdirección de Administración y Finanzas tiene como funciones: establecer las medidas necesarias para la observancia de las políticas, lineamientos, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos financieros, humanos, materiales y de servicios de que dispone el Instituto, supervisar que el ejercicio, control y registro contable del presupuesto autorizado, se efectúe de acuerdo a las necesidades que son motivo de los programas que sustentan el funcionamiento del Instituto⁷.

Cada una de las Subdirecciones cuenta con diversos departamentos y divisiones, los cuales apoyan directamente la consecución de las funciones de cada una de las tres áreas.

⁵ Con base en el Manual de Organización del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (documento de uso interno), 2012, pp. 8-11.

⁶ *Íbidem*, pp. 15-17.

⁷ *Íbidem*, pp. 21-22.

2.3. Misión, Visión y Valores del ITSPA.

El ITSPA tiene como misión “Ser una institución de vanguardia en educación superior tecnológica, de alta calidad, pertinente y equitativa, creada para contribuir al desarrollo económico, social, cultural y político de la región, formando para ello profesionales comprometidos con la sociedad, éticos, responsables, justos y humanos”⁸.

Mientras que su visión es “Ser una institución que ofrece servicios educativos profesionales de excelencia que impactan favorablemente a la sociedad, vinculados con el sector productivo y social para fomentar el desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la región, del estado y del país”⁹.

En el Instituto, a fin de guiar las acciones de su personal se ha definido el siguiente conjunto de valores¹⁰:

- **El ser humano:** Es el factor fundamental del quehacer institucional, constituyéndose en el valor central, para incidir en su calidad de vida.
- **El espíritu de servicio:** es la actitud proactiva que distingue a la persona por su profesionalismo y su desempeño, proporcionando lo mejor de sí mismo.
- **El liderazgo:** es la capacidad para la conducción innovadora, participativa y visionaria de la operación y desarrollo institucional.
- **El trabajo en equipo:** es el proceso humano realizado de manera armónica con actitud proactiva, multiplicando los logros del objetivo común.

⁸ Consultado en la página web del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro en <http://www.itspa.edu.mx/index.php/mision> el 15 de septiembre de 2015.

⁹ Consultado en la página web del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro en <http://www.itspa.edu.mx/index.php/visionn> el 15 de septiembre de 2015.

¹⁰ Disponible en la página web del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro en <http://www.itspa.edu.mx/index.php/valores> el 15 de septiembre de 2015.

- **La calidad:** es la cultura que motiva a mejorar la forma de ser y hacer, fundamentada en las convicciones del ser humano.
- **El alto desempeño:** cumplir y elevar estándares de calidad, sustentándose en el desarrollo humano.
- **La ética:** son los principios y normas morales que regulan las actividades humanas.
- **La tolerancia:** es el respeto a las ideas y creencias de los demás.

2.4. Certificación en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC): ISO 9001:2008.

El Instituto preocupado por brindar un servicio de calidad, poniendo la satisfacción del alumno como la principal finalidad, ha adoptado un Sistema de Gestión de la Calidad que le permite mejorar continuamente en sus procesos rectores. La distinción se logró desde en el 2008 y hasta la fecha se ha venido recertificando.

2.4.1. Procesos rectores del SGC en el Instituto.

Los ejes rectores en los que se basa el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro para asegurar un servicio de calidad son los siguientes¹¹:

- **Académico.** Cuyo objetivo es gestionar planes y programas de estudio, programas de formación y actualización docente y profesional en el servicio educativo.
- **Planeación.** Cuya finalidad es definir el rumbo estratégico por medio de la planeación y programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de las acciones para cumplir con los requisitos del servicio.

¹¹ Consultado en la página web del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro en <http://www.itspa.edu.mx/index.php/component/content/article?id=152> el 18 de septiembre de 2015.

- **Vinculación.** Persigue contribuir a la formación integral del alumno, por medio de la vinculación con el sector productivo y la sociedad, así como del deporte y la cultura.
- **Administración de los recursos.** Su objetivo es determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, conforme a los requisitos del servicio educativo.
- **Calidad.** Su objetivo es promover una cultura de calidad al interior del Instituto y asegurar la satisfacción del alumno.

2.4.2. Política de calidad.

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) por medio del ITSPA y demás Institutos Tecnológicos, establece el compromiso de implementar todos sus procesos, orientándolos hacia la satisfacción de sus alumnos, sustentada en la calidad del proceso educativo, para cumplir con sus requerimientos mediante la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad y de mejora continua, conforme a la norma ISO 9001:2008/NMX-CC9001-IMNC.2008¹².

2.4.3. Visión del SNEST basada en el SGC.

El Instituto con base en el Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, ha adoptado la visión de “Ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la nación”¹³.

¹² Manual de Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, 2012, Revisión 1, p. 11, en http://www.tecnm.mx/images/areas/calidad/SGC_MULTISITIOS/MANUAL/SNEST-CA-MC-001.pdf el 10 de agosto de 2015

¹³ Consultado en la página web del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, en <http://www.itspa.edu.mx/index.php/component/content/article?id=152> el 18 de septiembre de 2015.

2.4.4. Misión del SNEST basada en el SGC.

La misión del ITSPA por medio del SNEST y del SGC es “ofrecer servicios de educación superior tecnológica de calidad con cobertura nacional pertinente y equitativa que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y humana”¹⁴, al proporcionar un servicio educativo de calidad orientado hacia la satisfacción del alumno.

2.5. Certificación en el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) bajo la norma ISO 14001:2004.

El respeto por el medio ambiente es una de las características del ITSPA, enfocando sus esfuerzos en cumplir con los requerimientos en materia ambiental. Tal esfuerzo se ha visto reflejado en la obtención de la Certificación bajo el Sistema de Gestión Ambiental, por lo que desde el 2011 se logró tal distinción.

2.5.1. Política ambiental del SNEST con enfoque en el SGA.

El SNEST por medio del ITSPA y todos los tecnológicos, establece el compromiso de orientar todas las actividades del Proceso Educativo, hacia el respeto del medio ambiente; cumplir la legislación ambiental aplicable y otros requisitos ambientales que se suscriban, promover en su personal, clientes y partes interesadas la prevención de la contaminación y el uso racional de los recursos, mediante la implementación, operación y mejora continua de un Sistema de Gestión Ambiental, conforme a la norma ISO 14001:2004/NMX-SAA-14001-IMNC-2004¹⁵.

¹⁴ Consultado en la página web del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, en <http://www.itspa.edu.mx/index.php/component/content/article?id=152> el 18 de septiembre de 2015.

¹⁵ Tecnológico Nacional de México, Manual del Sistema de Gestión Ambiental, p. 4, revisión 1, en http://www.tecnm.mx/images/areas/calidad/SGA_TecNM_2015/Manual_y_Procedimientos/MANUAL_SGA_DEL_TNM_Rev.1.pdf el 1 de octubre de 2015.

2.6. Sistema de Gestión en Equidad de Género: MEG-2003.

Desde el 2012, el ITSPA se ha hecho acreedor a la distinción de Equidad de Género por medio del Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG), comprometiéndose a defender los derechos humanos del personal, combatir la discriminación, promover la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, establecer acciones para la prevención, atención y sanción de cualquier tipo de hostigamiento, generar un ambiente organizacional libre de violencia, promover la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar, asumiendo acciones de responsabilidad social hacia los grupos de interés del sistema¹⁶.

¹⁶ Tecnológico Nacional de México, Manual del Sistema de Gestión de Equidad de Género, p. 10, en http://www.tecnm.mx/images/areas/difusion01/avisos/2013/MEG/Manual/MANUAL_SGEG.pdf el 4 de septiembre de 2015.

Capítulo 3. El cambio organizacional.

3.1. Qué es el cambio organizacional (CO).

El cambio puede definirse como una modificación o alteración de un estado en equilibrio.

El cambio organizacional hace referencia a la transformación estructural de la empresa, a la modificación de valores organizacionales (cultura organizacional), a los ajustes en procesos y procedimientos internos, al cambio de mercados y en general a todas aquellas modificaciones en la actividad de la empresa que impactan significativamente en el rendimiento del personal. Cambiar también significa abrirse a nuevas oportunidades, actuar de manera diferente para conseguir resultados distintos y evidentemente mejores.

En el siglo XXI se observa que lo único permanente es, precisamente el cambio, esto debido a los múltiples fenómenos que ocurren diariamente y sobre los cuales no se tiene control.

En este mismo sentido Bennis Warren¹⁷ menciona que “en la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a estos cambios se vuelve cada vez más la más importante determinante de la supervivencia”. Al respecto Marín¹⁸ refiere que en la actualidad, las organizaciones se encuentran sometidas a procesos de cambio y transformación, esto como consecuencia de las exigencias y presiones de la globalización y la competitividad que caracteriza a la sociedad moderna. De tal manera que el cambio organizacional no es sólo una opción para generar competitividad, es una obligación y necesidad.

Algunas de las razones por las que se produce el cambio son: el desarrollo de nuevos productos o servicios, tendencias en la administración, presiones del

¹⁷ Gamaliel Bennis Warren, *Changing organizations; essays on the development and evolution of human organization*. 1966, p. 19.

¹⁸ Henry Marín, *La gerencia del cambio en contextos de globalización*, 2004, p. 2, en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28010102.pdf> el 3 de mayo de 2015.

entorno (mayor competencia), problemas financieros, enfoque en nuevos segmentos de mercado, las alianzas estratégicas, adquisición de tecnología, los tratados de libre comercio, los aspectos políticos, desastres naturales, entre otros. Por otro lado, las áreas de acción del cambio organizacional son: la infraestructura, la estructura formal de la empresa, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional, y el comportamiento humano¹⁹.

Bajo este contexto, no existe alternativa más que adaptarse a las nuevas condiciones que el mismo mercado determine, de lo contrario se está destinado a desaparecer. Tal como lo refiere Charles Darwin al mencionar que “*No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio*”. Esto mismo lo podemos transferir al ámbito empresarial, donde las organizaciones que se adapten al cambio vertiginoso actual serán las que sobrevivan.

El cambio, en su concepción más simple, implica tres etapas según Beckhard y Pritchard²⁰ y son: 1) el estado actual de la situación, 2) El estado de transición y 3) el estado nuevo de la situación.

Según Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín, citados por García, Gómez y Londoño²¹ el cambio puede clasificarse en tres principales dimensiones, la primera, enfocada al contexto organizacional, considera dos tipos de cambio: el convergente (cuando la empresa está en sintonía con su sector) y el divergente (cuando la empresa se desplaza de un arquetipo en uso a otro diferente), la segunda dimensión, enfocada al contenido, donde se consideran el cambio gradual y el revolucionario (donde se modifican aspectos internos de la organización, como

¹⁹ Carlos A. Acosta R., *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*, 2002, pp. 11, 15 y 16, en http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Cambio_Organizacional-cuatro_preguntas_para_iniciar.pdf el 2 de junio de 2015.

²⁰ Richard Beckhard y Wendy Pritchard. *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*, 1992, p. 15.

²¹ Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín, “La construcción de la teoría del cambio organizativo” en Mónica García Rubiano, Gadith Pilar Gómez Navarro y Olga Patricia Londoño, *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)*, 2009, p. 145, en <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v5n1/v5n1a12.pdf> el 6 de mayo de 2015.

reglas y su estructura), y finalmente la tercera dimensión, relacionada con los procesos, diferenciándolos en tangibles e intangibles, los primeros relacionados con los procesos de trabajo y la parte de estructura formal, mientras los segundos hacen referencia a las creencias y relaciones sociales.

3.1.1. Enfoques desde los cuales se ha estudiado el cambio organizacional.

Desde mediados del siglo pasado han surgido diversas corrientes que han estudiado los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones, cómo el acelerado cambio va transformando a las empresas, de tal manera que el cambio en sí, no es el fenómeno principal de estudio de estas corrientes, sino la velocidad o rapidez con la que éste ocurre y su impacto.

Pariente²² señala tres principales enfoques con base en los cuales se han desarrollado estudios sobre procesos de cambio y desarrollo organizacional, los cuales son:

1. **Enfoque psicosociológico.** El principal estudioso de esta corriente es Kurt Lewin, quien desarrolló la “dinámica de grupos” y el método de “investigación-acción”, también creó el modelo de las fuerzas restrictivas e impulsoras. Desarrolló el modelo de cambio planeado, compuesto por tres etapas: el descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento.
2. **Enfoque de desarrollo organizacional.** Tiene sus orígenes en Estados Unidos, sus antecedentes se encuentran en los trabajos de Kurt Lewin. El desarrollo organizacional (DO), actualmente es considerado una importante herramienta para lograr el cambio organizacional (CO). El siguiente capítulo es dedicado al DO.

²² José Luis Pariente F. *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*, 2010, p. 5, en http://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf el 13 de mayo de 2015.

3. **Enfoque sistémico.** Desarrollado en Europa. Este enfoque visualiza a la organización como un conjunto de elementos interdependientes, de tal manera que lo que afecta a un subsistema invariablemente incide en los demás.

Posteriormente nacen otros enfoques, cuyo objetivo sigue siendo estudiar el cambio y desarrollo en las organizaciones, tales como el aprendizaje organizacional, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y actualmente un enfoque que ha sido motivo de muchos estudios: la gestión del conocimiento.

3.1.2. Cambio organizacional y la teoría de sistemas.

Concebir a la empresa como un sistema orgánico es de vital importancia, pues recordemos que un sistema es un conjunto de elementos que interactúan y se interrelacionan entre sí para lograr un fin común, así pues, como se ha venido señalando el DO (como herramienta para el cambio organizacional) es un enfoque integral, cuyo objetivo general es lograr una mejora en la organización por medio del mejoramiento de sus procesos y/o subsistemas, hecho que es posible únicamente con una excelente integración e interacción del personal que la conforma. De hecho, según Guízar²³ este enfoque de sistemas surge con la necesidad de contar con una herramienta en el campo de la Administración que ayude a las organizaciones a enfrentar y adecuarse a los cambios a los que se encaran día con día.

La teoría de sistemas nos sirve para hacer frente a fenómenos o problemas complejos que requieren de una visión integral-global de la situación, es por ello que en DO es de gran utilidad al permitirnos, de una manera holística, analizar todos y cada uno de los elementos de la organización en conjunto (su interdependencia e interrelación), es decir, se pasa de un enfoque analítico a un enfoque global. Decimos entonces que el medio externo es el suprasistema compuesto por

²³ Rafael Guízar Montufár, *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*, 2013, p. 52

elementos que afectan a la empresa, la organización es el sistema y cada uno de las áreas funcionales que la integran son subsistemas.

En este sentido, Calderón, Cuartas y Álvarez²⁴ mencionan que el holismo o totalidad, al ser un principio de la teoría de sistemas, partiendo de que un cambio en una de las unidades del sistema, probablemente producirá cambios en las otras, el resultado afectará a todo el sistema, evidenciándose una relación de causa/efecto.

Estos mismos autores continúan diciendo que según esta teoría, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras, dando así lugar a la homeóstasis como un mecanismo regulador. Es decir, la organización busca la autorregulación, a fin de encontrar nuevamente su equilibrio.

3.1.3. Proceso de cambio organizacional.

Partiendo de la premisa de que la empresa es influenciada por todo lo que ocurre en su medio externo: en el aspecto político, en el económico, en el social, en el ambiental y el educacional, decimos entonces que la estabilidad interna de la institución (empresa) se ve afectada, por ejemplo, en la adquisición de insumos (calidad, cantidad y precio), por la competencia, la legislación ambiental y el costo de recursos tanto materiales como humanos.

Así que, el atreverse a cambiar implica un gran desafío para los gerentes, pues deben enfrentarse a restricciones, presiones, nuevas demandas, oportunidades y debilidades en diferentes áreas, tales como la tecnología, el sector gubernamental, el ámbito económico-financiero y el ámbito social, entre otros.

²⁴ Gregorio Calderón Hernández, Juliana Cuartas Castaño y Claudia Milena Álvarez Giraldo, *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana*, 2009, p. 155, en <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a11.pdf> el 15 de junio de 2015.

De Faria Mello²⁵ menciona que cuando una empresa se enfrenta a alguno de estos problemas (mencionados en el párrafo anterior), ésta puede reaccionar de cinco maneras diferentes:

1. **Negarse a la realidad:** ignorar totalmente y hasta despreciar el hecho nuevo.
2. **Resistirse al cambio.** Resistirse ya sea de manera pasiva o activamente al nuevo hecho, aferrándose al pasado. Actualmente muchas de las empresas se resisten a cambiar, principalmente las micro y pequeñas.
3. **Acomodo inercial.** Aceptar el cambio pero no de manera estructurada sino desordenada. En este caso se espera a que las cosas sucedan, es decir se mantiene en actitud pasiva..
4. **Aceptación del cambio planeado.** En este caso se entiende y comprende el porqué y para qué del cambio, incluso se busca por medio del desarrollo, innovación para solucionar problemas por medio de acciones planeadas. Se busca el máximo aprovechamiento del potencial tanto del personal como organizacional. Aquí estamos hablando de la aplicación del desarrollo organizacional.
5. **Subversión o revolución.** Esto sucede cuando se destruye y ataca lo ya existente (“borrón y cuenta nueva”), se cree que lo existente se ha vuelto obsoleto e ineficiente y lo que se desea es una reconstrucción. Es importante señalar que cuando se adopta esta postura, la organización realmente no está asimilando el cambio, no conoce el por qué y el para qué del mismo.

Entonces, podemos decir que el proceso del cambio organizacional inicia precisamente con **los cambios ocurridos en el medio externo** (político, económico, social, ambiental), aquí la organización toma la decisión de aceptar o rechazar esos cambios externos que se presentan por medio de demandas y

²⁵ Con base en Fernando Achilles De Faria Mello, *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*, 2014, p. 48

oportunidades y que la obligan a adoptar estrategias de cambio para permanecer en el mercado, por lo que, la siguiente etapa es la de **intervención**, relacionada con la puesta en marcha de estrategias tanto a nivel gerencial (planeación, organización, dirección y control) como a nivel del comportamiento humano (comunicación, motivación, liderazgo, cultura, etc.). Y por último la tercera fase: **seguimiento y evaluación**, etapa en la cual se debe tener especial cuidado en no retroceder al estado anterior, pues ya se ha logrado un cambio de cultura organizacional, un estado de salud y eficacia empresarial. Es importante fortalecer los cambios logrados por medio de una comunicación organizacional eficaz.

Para que un proceso de cambio sea exitoso, es necesario que éste cumpla con ciertas características, según Cumming y Worley (1993) y Sánchez (2005) citados por García, Rubio y Bravo²⁶, dichas características son:

- a) ser motivante.
- b) facilitar una visión compartida.
- c) tener respaldo político.
- d) incluir la participación de los empleados y su conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos para ser más efectivos.
- e) la participación de un líder.

Si el proceso de transformación cumple al menos con lo anterior, se estará en el camino a la consecución de un cambio con éxito, resaltando siempre la figura de un líder que guíe en todo momento el proceso de cambio, dando confianza y seguridad a los empleados.

²⁶ Cumming y Worley, "Organization development and change" y Sánchez, "No cualquier cambio organizacional" en Mónica García Rubiano, Paola Andrea Rubio y Laura Bravo, *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario*, 2007, p. 304, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930210>, el 18 de mayo de 2015.

3.1.4. Comunicación efectiva en el cambio organizacional.

La comunicación es un factor de vital importancia en el proceso del cambio organizacional, en todo momento el personal debe estar informado de lo que se está llevando a cabo en la organización, y más aún si los cambios generados les involucran de manera directa. El personal directivo es el más indicado para asegurarse que los mensajes que se desean transmitir fluyan de manera adecuada para evitar especulaciones, rumores y malos entendidos. De igual manera los agentes de cambio deben tener habilidades importantes de comunicación, al jugar el rol de facilitador de comportamientos y actitudes ante el proceso de cambio.

La comunicación debe usarse como una poderosa estrategia que impacte en el compromiso de los trabajadores y en su comportamiento ante el cambio organizacional. De esta manera se deben elegir los medios adecuados, ya sean formales e informales que permitan transmitir los mensajes, considerando siempre el objetivo de la comunicación, qué se quiere comunicar y para qué, además del impacto que se quiere lograr. Al respecto, Beslin y Reddin²⁷, señalan que lo ideal es una combinación de medios formales e informales, pues estos últimos proporcionan evaluaciones más frecuentes y específicas que ayudan en la implantación de cambios y a detectar problemas de dirección con rapidez y flexibilidad. Asimismo una comunicación eficaz apoya en la reducción de la incertidumbre por parte de los empleados al tener la información de primera mano.

Hay que recordar también que la comunicación se puede dar en diferentes direcciones: horizontal, vertical, ascendiente o descendiente, ya sea formal e informal.

²⁷ Ralph, Beslin y Chitra, Reddin. (2004). "How leaders can communicate to build trust", 2004, s/p., en <http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/> el 7 de junio de 2015.

Otra evidencia de la importancia de la comunicación en el cambio organizacional se puede encontrar en Arras, Jáques y Fierro²⁸, quienes mencionan que cuando se utiliza como estrategia de poder se puede incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño para alcanzar el cambio organizacional.

3.1.5. El liderazgo efectivo: pieza clave en el cambio organizacional.

Las organizaciones actuales requieren de líderes realmente comprometidos con su trabajo, líderes que tengan la capacidad de transmitir entusiasmo y sentido de pertenencia a su equipo de trabajo, así, los integrantes del equipo no se preocuparán únicamente por el trabajo que les corresponde desarrollar, por el contrario sentirán un alto grado de responsabilidad por los resultados del equipo en su conjunto. En este sentido, el líder debe preocuparse por desarrollar equipos de trabajo auto dirigidos, equipos que aprendan e innoven.

Debemos visualizar al líder, no como aquella persona donde se centraliza la toma de decisiones, aquel que decide qué camino tomar, sino por el contrario, conceptualizarlo como aquella persona que confía en la gente, que le brinda un cierto grado de poder para generar cambios en la organización, en consecuencia, no ver al individuo como una máquina, sino como un elemento indispensable para solucionar problemas y generar ideas para mejorar organizacionalmente. De esta manera, el trabajador sabrá cuando es necesario cambiar y asimilará dichos cambios.

Otro de los aspectos importantes que concierne al liderazgo es la parte de la innovación, no olvidemos que una forma de cambiar es precisamente por medio de ésta. Se requiere de un líder con espíritu innovador, que a su vez logre transmitirlo

²⁸ Ana María Arras Vota, José Luis Jáques Balderrama y Luz Ernestina Fierro Murga, "Comunicación y cambio organizacional". *Revista Latina de Comunicación Social*, 2008, p. 418, en http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arraz.html el 11 de junio de 2015.

a los demás, de tal manera que la innovación se constituya en una actividad permanente y continua.

Mencionan Hogan, Curphy y Hogan²⁹, que en algún momento de la historia los líderes tenían funciones muy básicas, por ejemplo de control, planificación y revisión general del funcionamiento de la empresa, sin embargo, en las industrias actuales orientadas a los servicios, los roles de líder incluyen motivar e inspirar a los demás y fomentar una actitud positiva en el trabajo, creando un sentido de contribución y de pertenencia a los empleados. Este tipo de líder es el que una organización en transición de cambio requiere, además de fomentar la creatividad e innovación.

También, actualmente la necesidad de que el líder cuente con la aptitud del manejo adecuado de sus emociones y las de los demás es trascendental en la vida de la empresa, recordemos que un líder es aquella persona que tiene por objetivo lograr que los trabajadores desarrollen su labor con efectividad. Si por ejemplo, una organización es dirigida por un líder poco efectivo, lo más probable es que su equipo de trabajo no se desempeñe correctamente y por lo tanto no se logren los resultados deseados, esto precisamente debido a que el líder no es capaz de motivar, es poco empático, poco perseverante, hostil, colérico, etcétera.

Cuando hablamos de liderazgo efectivo en el cambio organizacional nos estamos refiriendo al alto grado de compromiso que los directivos deben tener en el proceso de cambio, ya que son una figura primordial para ello, al respecto, se sabe que casi todos los intentos de cambio organizacional que fracasan, lo hacen porque la alta gerencia era ambivalente, se olvidó de su compromiso en el proceso, o se enfocó en otras obligaciones y funciones³⁰. Es por ello que la alta gerencia juega un papel determinante en el cambio organizacional.

²⁹ R. Hogan, G. Curphy y J. Hogan, "What we know about leadership effectiveness and personality", 1994, en Benjamin Palmer; Melissa Walls; Zena Burgess, y Con Stough, "Emotional intelligence and effective leadership", 2002, p. 5, en <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110380174> el 17 de octubre de 2014.

³⁰ French, Wendell y Bell, Cecil, *Desarrollo Organizacional*, 1996, p. 30.

Refiere Arnoletto³¹ que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. Sobre la base de un trasfondo social insoslayable, los líderes crean, implantan y vigorizan la cultura y por lo mismo, no hay cambio sin liderazgo, o por lo menos no exitoso. Se requiere de un liderazgo para lograr el cambio de una cultura disfuncional a una funcional ante las nuevas condiciones del entorno.

3.1.6. Manejo de conflicto y negociación en el cambio organizacional.

Inevitablemente y de manera natural, el conflicto aparece en toda organización humana. El conflicto es inherente a cualquier relación humana.

Se entiende por conflicto aquel desacuerdo que existe entre dos o más personas. Cuando existe algún conflicto, lo más recomendable o lo esperado es llegar a algún acuerdo o negociación que deje a ambas partes satisfechas, buscar el ganar-ganar, aunque sabemos que en una negociación siempre va a haber una parte más favorecida que la otra. Cuando hablamos de conflicto y negociación en el proceso de cambio organizacional, se hace referencia a que, en muchas ocasiones los trabajadores no están dispuestos a aceptar los cambios por completo, en este caso, la parte directiva y el personal deben negociar, a fin de que se llegue a un acuerdo que permita el logro del éxito en el desarrollo organizacional. Me refiero a que el cambio no debe ser con carácter impositivo, se debe crear conciencia, se trata de tener al personal como aliado del cambio no como un enemigo o barrera del mismo.

3.1.7. Equipos de trabajo y el cambio organizacional.

Una vez que se ha definido la necesidad del cambio y habiendo detectado las áreas de oportunidad, así como delineado las estrategias y/o programa de cambio, es necesario configurar equipos de trabajo que apoyen la ejecución de dichas estrategias, para lo cual se torna imprescindible identificar a aquellas

³¹ Eduardo Jorge, Arnoletto, *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo*, 2007, pp. 125 y 126, en www.eumed.net/libros/2007c/333/ el 20 de junio de 2015.

personas que son pieza clave para lograr el cambio planeado, capacitarles y brindarles el desarrollo profesional y/o personal correspondiente para ello.

El trabajo en equipo es y será un elemento determinante y necesario en el logro de los objetivos organizacionales, la sinergia que se genera en un equipo apoya de manera importante en el fomento a la innovación, creatividad y por ende en el desarrollo empresarial.

Podemos definir siete etapas para la desarrollo y configuración de grupos de trabajo³², que bien pueden llevarse al terreno de los equipos, de tal manera que estos sean más eficaces, éstas son:

1. Presentación. Corresponde al primer acercamiento de los integrantes, donde se rompe el hielo.
2. Conocimiento. En esta fase los integrantes ya conocen a sus compañeros, aunque de manera muy general.
3. Afirmación. Aquí los integrantes ya tienen la capacidad de identificar a sus compañeros, saben caracterizarlos.
4. Confianza. Ya hay un ambiente de confianza, esto debido a un mayor acercamiento entre ellos, existe libertad de emitir opiniones sin temor a ser reprimido.
5. Comunicación. La comunicación fluye de tal manera que los mensajes son claros, no existe distorsión en ellos, la red de comunicación está bien definida.
6. Cooperación. Los integrantes están convencidos de que el trabajo individual de cada unos de ellos apoya en la consecución del objetivo

³² Apuntes tomados en la asignatura de Psicología en las Organizaciones de la Maestría en Sistemas de Salud, impartida por el profesor Salvador Moreno Díaz Couder, División de Estudios de Posgrado, FCA, UNAM, 2015.

del equipo, además no sólo se preocupan por sus tareas individuales. Se da la sinergia, que en términos generales significa cooperación.

7. Resolución de conflictos. Se consigue cuando el equipo es sólido, cuando sus integrantes están plenamente identificados con la meta principal y cuando son capaces de aprovechar y/o transformar los conflictos en algo benéfico.

Observamos entonces que de las fases anteriores ninguna es más importante que las otras, cada una de ellas forma parte de un proceso, de tal manera que si una de ellas no logra la suficiente “madurez”, incide negativamente en las demás. Sin embargo puedo resaltar el elemento comunicativo pues debe prevalecer en cada una de las etapas.

3.1.8. Sensibilización del personal para el cambio organizacional.

A lo largo de estas páginas se ha puesto especial énfasis en lo que implica el cambio para el personal y la resistencia al mismo, razón por la cual es sumamente importante sensibilizar a la gente, es decir, hacerle entender (y sentir) la importancia del cambio, hacerle notar las ventajas y beneficios que éste traerá tanto para él como trabajador como para la empresa en general. Aquí radica el éxito o fracaso de la puesta en marcha de un programa de cambio organizacional. Para lograr esto, los directivos deben ser empáticos con sus colaboradores, deben entender y comprender el impacto y desequilibrio que sufre el personal, esto es, estar en la misma sintonía con la gente, a fin de utilizar los medios más adecuados para la sensibilización, por ejemplo entrevistas personales.

3.2. Actitudes de los individuos ante el cambio organizacional (CO).

Según Damanpour³³, las actitudes de los directivos frente al cambio determinan la participación de los empleados y el éxito del desarrollo del programa de cambio, lo que indica que el proceso cognitivo de los individuos es un factor determinante de los procesos de cambio organizacional.

Es así como algunos autores como Piderit³⁴, mencionan que la respuesta al cambio por parte de los trabajadores, se debe analizar desde un punto de vista actitudinal, desde la psicología social. El conocer las actitudes de los individuos frente a procesos de cambio puede brindar herramientas para actuar de la mejor manera posible, a fin de minimizar las actitudes negativas y aprovechar las que estén en pro del cambio.

Algunas de las actitudes o respuestas que los individuos suelen experimentar ante el cambio son deserción, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo³⁵.

Otros autores determinan diferentes explicaciones del por qué de la resistencia al cambio de los individuos, desde el punto de vista cognitivo: La primera, habla de la resistencia como un proceso natural y normal generada por creencias distorsionadas. La segunda, mide la resistencia como la intención de resistir y la analiza como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irracionales y de los afectos³⁶. La tercera, enunciada por George y Jones³⁷

³³ Damanpour, "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", 1991, citado por Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, "Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2004, p. 10, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

³⁴ Piderit, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change", 2000, citado por Elaine Rabelo Neiva, et al, op cit., p.10.

³⁵ A. Furnham. *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, 2001, pp. 654-655.

³⁶ Bovey y Hede, "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", 2001, citados por Elaine Rabelo Neiva, et al., op cit, p.11.

³⁷ George y Jones, "Towards a process model of individual change in organization", 2001, citados por Elaine Rabelo Neiva, et al., op cit., p.11.

atribuye la resistencia a una reacción emocional negativa activada por las inconsistencias y discrepancias entre esquemas cognitivos de los individuos y aquellos presentes en las propuestas de cambio.

3.2.1. Cultura y cambio organizacional.

La cultura organizacional constituye la esencia de la empresa, aquello que la distingue de las demás, costumbres y valores que sus fundadores y primeros integrantes (trabajadores) han definido desde su creación y que se transmite a todo el personal, generación tras generación.

Es importante señalar que el contar con una cultura organizacional bien definida apoya de manera importante el dinamismo de la empresa, pues existe mayor posibilidad de adaptación a los cambios necesarios que el entorno demanda. En este sentido, Sorensen³⁸ menciona tres aspectos importantes en torno a las culturas fuertes: 1) al contar con culturas fuertes la empresa tiene la capacidad de adaptarse al cambio, sin embargo tienen mayor dificultad para reconocer la necesidad del mismo, esto debido a que los trabajadores tienen tan arraigadas creencias y costumbres, así como los procesos internos, que se les dificulta desprenderse de ello, 2) los elementos de las culturas fuertes que facilitan el aprendizaje de primer orden pueden impedir al mismo tiempo el aprendizaje de segundo orden, es decir, para que los empleados puedan aprender deben tener cierta flexibilidad y libertad. Una cultura fuerte les impediría incorporar el aprendizaje individual al organizacional, y 3) en una cultura organizacional fuerte, los trabajadores tienden a ser menos hábiles para detectar los beneficios de cualquier exploración nueva. Es por ello que la innovación y el cambio en las rutinas organizacionales pueden ser incentivadas por contraculturas viables. Sin embargo debemos señalar que tener una cultura fuerte prepara para actuar en condiciones de alta incertidumbre o en situaciones inesperadas.

³⁸ Jesper B. Sorensen, "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", 2002, pp. 71, 76-77.

Franklin y Krieger ³⁹ señalan algunas características de la cultura organizacional, a saber:

- Es holística, el todo representa más que la suma de sus partes.
- Históricamente está bien determinada, refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de la interacción, la crea y la conserva la gente que forma la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible pero hace la diferencia entre una organización y otra. La hace única.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en todo el personal que conforma la organización: personal directivo, mandos medios y personal operativo.

En esta última característica radica la complejidad del cambio organizacional, de la aplicación de un programa de desarrollo organizacional.

De allí, que cuando se habla de cambio organizacional, se refiere a un cambio cultural, tarea difícil para el agente del cambio y para el líder empresarial, pues ello implica romper ciertos paradigmas del personal. Sin embargo, el que sea una tarea difícil no implica que sea imposible, el cambio se puede lograr si existe una visión ampliamente compartida, si se tiene la convicción de cambiar para mejorar, si se

³⁹ Enrique B. Franklin Fincowsky, y Mario, J., Krieger, *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*, 2011, (En línea), p. 362. En <http://www.bibliotechnia.com> el 15 de enero de 2015.

conoce lo que está provocando el cambio (en el medio externo por ejemplo nuevos competidores; en el interno, exigencia de mayores estándares de calidad).

3.2.2. Cambio y el comportamiento humano.

Los cambios al impactar inevitablemente en la mente de las personas, se vuelven un fenómeno de estudio para la sociología y la psicología, es por ello que, al poner en marcha cambios en la empresa es necesario sensibilizar a la gente, involucrarlos a tal punto que, los trabajadores sientan la necesidad del proceso del cambio, resaltando los beneficios que dicho fenómeno traerá para ellos y para la misma organización.

Cualquier cambio a nivel organizacional, por mínimo que éste sea, genera cambios de conducta a nivel individual, generalmente negativos, pues el individuo considera que se le está atacando de manera personal en su nivel de *status quo*, lo que genera un rechazo a modificar su forma y procedimientos de trabajo.

Ello no debiese ser así, por el contrario, el personal debería sentirse con aliento para desarrollar sus capacidades dentro de la estructura organizacional, resaltando la responsabilidad individual y la solución de problemas que el cambio organizacional conlleva, tal como lo señala Bennis Warren⁴⁰.

Se sabe que el factor determinante para que los empleados acepten o rechacen el cambio es la manera en cómo lo perciben, tal como lo señalan García, Rubio y Bravo⁴¹, al mencionar que la manera como las personas sienten un cambio es el factor que determina cómo responderán a él. Es decir, si lo ven como una amenaza, seguramente responderán con un rechazo absoluto, pero si por el

⁴⁰ Gamaliel Bennis Warren, *Desarrollo Organizacional, Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, 1973, p. 68.

⁴¹ Mónica García Rubiano, Paola Andrea Rubio y Laura Bravo, "Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario", 2007, p. 304, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930210> el 15 de junio de 2015.

contrario ven con él alguna oportunidad de desarrollo personal y/o profesional, seguramente lo aceptarán.

En este sentido Cacioppo, Petty y Crites, mencionados por García, Rojas y Díaz⁴², señalan tres teorías acerca de la actitud de los trabajadores ante el cambio. La primera: la teoría de las opiniones, la cual considera la teoría perceptual y la de las opiniones del cambio de actitud. Esta primera teoría considera el contexto de las experiencias de una persona y los estímulos del contexto en el que los objetos de la actitud son introducidos. La segunda: teoría motivacional, centrada en los motivos de las personas que se relacionan con las actitudes y la persuasión. Finalmente, la teoría de las atribuciones, la cual considera la actitud-inferencia o proceso atribucional que se debe al comportamiento del comunicador (por qué está diciendo eso) o al comportamiento del propio individuo (por qué hice eso).

3.2.3. Resistencia al cambio.

Es un fenómeno social normal, natural e inevitable que se fundamenta en un fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos⁴³. Es una reacción por parte de la gente que durante un tiempo determinado ha estado en equilibrio (sin cambios) y que al sentirse amenazada en su estabilidad percibe cierta incertidumbre y miedo.

Por su parte, Zepeda⁴⁴ considera que la resistencia al cambio surge del miedo a ser desplazado o perjudicado, humillado, a perder prestigio o poder.

Por ejemplo una persona que ha venido trabajando desde hace 15 años como ensamblador en una fábrica, al automatizar dicha actividad, esta persona se sentirá desplazada por una máquina, posiblemente se sentirá incompetente y

⁴² Cacioppo, Petty y Crites, "Attitude Change", 1994, citados por Mónica García Rubiano, María Fernanda Rojas y Sofía Díaz, "Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá", 2011, p. 132, en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982011000100009 el 20 junio de 2015.

⁴³ Con base en Fernando Achilles De Faria Mello, *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*, 2014, p. 61.

⁴⁴ Fernando Zepeda Herrera, *Psicología organizacional*, 1999, p. 28.

disminuirá su rendimiento, sin embargo en este caso lo que se debe hacer es sensibilizarlo, hacerle sentir que lo que se está haciendo es lo mejor para la organización y persuadirlo de tal manera que potencialice otras habilidades y competencias, a lo mejor existe la necesidad de que ahora él maneje la ensambladora.

Aquí lo importante es hacer sentir al personal como elemento fundamental en el cambio, es necesario resaltar que en el desarrollo organizacional lo último que se busca es despedir gente. En este caso la habilidad de persuasión de los altos mandos es fundamental para generar conciencia e interés por parte del personal.

Sabiendo que el proceso de cambio es difícil por el impacto psicológico que conlleva, es necesario apoyar a la gente a visualizar e interiorizar el cambio para que posteriormente ella misma se involucre en el mismo.

Al respecto Schiemann, citado por Rabelo, Ros y Torres da Paz⁴⁵, mencionan algunas razones por las cuales se da la resistencia al cambio:

- Sentimiento de pérdida de control respecto a los patrones conocidos del trabajo y probablemente cómodos y temor a la “diferencia” que hay respecto a lo habitual y rutinario.
- Incertidumbre (miedo a lo nuevo) sobre los nuevos procesos y resultados esperados con el cambio.
- Pérdida de poder percibida y real ocasionada por las demandas de cambio.
- Aumento de las demandas del trabajo generadas por el cambio.

⁴⁵ Schiemann, “Undertanding change: a review of theory and research in 1990s” en Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, “Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional”, 2004, p. 11, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

Otras razones por las que los empleados experimentan resistencia al cambio pueden ser:

El apego a lo conocido: estar un tanto cómodo con lo actual y por ende que represente un esfuerzo mínimo por parte del trabajador, es decir, el desarrollo de las actividades de manera mecánica.

Comunicación deficiente: antes, durante y después del proceso de cambio todo el personal de la organización debe estar plenamente informado sobre los cambios organizacionales que se están implantando y el objetivo de dichos cambios, el por qué y el para qué de los mismos. El personal directivo juega un papel trascendental en la transmisión de los mensajes en torno al cambio. Se deben evitar los rumores y especulaciones.

En este sentido Zepeda⁴⁶ señala dos tipos de acciones para enfrentar la resistencia al cambio: 1) acciones preventivas y 2) acciones de atención a la resistencia. Las primeras enfocadas al involucramiento de la gente en el cambio, manteniéndola informada en todo momento. Las segundas se enfocan en la atención que debe brindársele al personal en cuanto a inquietudes y temores, garantizando, en lo posible, seguridad en cuanto a su permanencia en el trabajo.

En esta misma línea, Kotter y Schlesinger⁴⁷ proponen la teoría de las contingencias, la cual contempla seis estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio: 1) educación y comunicación, 2) participación e implicación, 3) facilitación y apoyo, 4) negociación y acuerdos, 5) manipulación y 6) coerción. La elección de la estrategia o combinación de ellas, dependerá en gran medida de la situación de la organización al momento de implantar el proceso de cambio. Sin embargo es recomendable que durante todo el proceso de cambio (incluso antes y después) se propicie un ambiente favorable para el intercambio de información en torno a la transformación que se efectuará, donde se den a conocer las justificaciones y los

⁴⁶ Fernando Zepeda Herrera, *op cit*, 1999, p. 28.

⁴⁷ John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", 2008, pp. 134-137.

objetivos del cambio, a fin de que los implicados en el proceso estén conscientes de lo que esté aconteciendo.

3.2.4. Manifestaciones de la resistencia al cambio.

Los empleados al resistirse a los cambios, tienden a manifestarse de diferentes maneras, demostrando así su desaprobación al rompimiento de su *status quo*, lo cual les genera cierta frustración, miedo, descontento, enojo, tristeza y coraje hacia la organización, pues ellos consideran el cambio como una especie de ataque personal que les impide seguir siendo “ellos”. Sería inútil pensar en querer eliminar esas manifestaciones, pues como ya lo hemos abordado, la resistencia al cambio es un fenómeno natural y social. Aquí lo importante es saber detectar (y en lo posible evitar) esas manifestaciones y actitudes y atacarlas con estrategias organizacionales, como una comunicación asertiva y un liderazgo eficaz.

Algunas de las actitudes o manifestaciones que se pueden observar ante el proceso del cambio y desarrollo organizacional, son:

- Externar abiertamente la desaprobación ante el cambio.
- Especulaciones entre los mismos empleados.
- No quererse desprender del pasado.
- Falta de cooperación en la implantación del cambio.
- Culpar al agente de cambio por el proceso que se está viviendo.
- Mostrar bajo desempeño como consecuencia del proceso de cambio.
- Resaltar lo “negativo” que ellos ven con el cambio (aunque en realidad no lo sea) sin observar los beneficios que pueden obtener con él.
- Adoptar una actitud pasiva ante el proceso.
- Adoptar una actitud pesimista ante el cambio.

Capítulo 4. El desarrollo organizacional como herramienta que facilita el cambio organizacional.

4.1. Concepto/Definición de desarrollo organizacional (DO).

Bennis Warren ⁴⁸ menciona que el desarrollo organizacional “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Como se puede observar en la definición anterior, la aplicación del DO implica inevitablemente actuar dentro del campo de las ciencias del comportamiento, pues cambiar la cultura organizacional conlleva a romper el *status quo* de la gente, provocando así desacuerdos e inconformidades por parte de la misma.

Según Beckhard ⁴⁹, el DO “es un esfuerzo planeado, que involucra a la organización, administrado desde la alta dirección para incrementar la efectividad y la salud de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la misma utilizando el conocimiento de las ciencias del comportamiento”.

Entonces se puede decir que el desarrollo organizacional es un enfoque integral e incluyente de la organización que pretende mantener y mejorar la productividad de la empresa por medio de cambios estructurados considerando en primer término la reacción del personal ante dichos cambios y así proceder de la mejor manera a sensibilizarlo.

Bajo esta definición considero que cuando realmente se quiere aplicar el desarrollo organizacional en una empresa, el personal directivo es el primero que debe estar consciente de la necesidad de un cambio y que éste a su vez apoye al

⁴⁸ Gamaliel Bennis Warren, *Desarrollo Organizacional, Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, 1973, p. 2.

⁴⁹ Richard Beckhard, *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, 1973, p. 10.

logro de la estabilidad de la organización, buscando siempre, por supuesto, la mejora continua.

Otro de los aspectos importantes de la definición anterior es que al aplicar el desarrollo organizacional forzosamente se entra en el campo de las ciencias del comportamiento, principalmente de la Psicología, pues debemos entender que cualquier cambio, por mínimo que éste sea, afecta inevitablemente el rendimiento del personal. Así pues, los cambios deben ser planificados meticulosamente, de tal manera que el empresario o directivo conozca plenamente el impacto a nivel organizacional e individual.

Pinto⁵⁰, un autor más reciente, nos señala la importancia de visualizar el desarrollo organizacional como un proceso que se enfoca en la cultura y estructura organizacional y que debe adecuarse a la organización en que se desea implementar según las necesidades de ésta, por lo que no es una receta que hay que seguir paso a paso.

El DO es una herramienta estratégica y de apoyo a la administración, cuyo objetivo es lograr el cambio planeado de la cultura organizacional y/o estructura de la organización para enfrentar y adaptarse a las nuevas tendencias que demanda el mercado, atendiendo también las demandas internas de la organización.

Para poder ampliar la definición del desarrollo organizacional de una mejor manera, a continuación se indican los elementos que lo componen según Audirac⁵¹:

- a) **Satisfacción de las demandas del cliente.** El desarrollo organizacional está enfocado al lograr la satisfacción, las necesidades y las demandas de la organización, promoviendo las acciones encaminadas al logro de las metas de la misma, y de las metas de las personas que la integran.

⁵⁰ Mario Enrique Pinto Cristiani, *Desarrollo Organizacional*, 2012, p. 22.

⁵¹ Carlos Augusto Audirac Camarena, *Desarrollo organizacional y consultoría*, 2007, (reimp., 2013), pp. 12, 14 y 15.

- b) **Cambio planeado de la organización.** El desarrollo organizacional involucra un cambio planeado, porque se requieren diagnósticos sistemáticos y sistémicos (de los procesos técnicos, administrativos y humanos), desarrollo de un plan de mejoramiento (para implantar las posibilidades de mejora detectadas en el diagnóstico) y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos de la intervención.
- c) **Estrategia educativa adoptada.** El desarrollo organizacional busca ante todo que las personas de la organización aprendan a manejar en el futuro problemas de la misma naturaleza y tomen las decisiones pertinentes; se apropien de la metodología para anticiparse a las situaciones que impliquen cambios, sepan solicitar la ayuda necesaria y propicien un clima de apertura para la difusión de las nuevas prácticas y aprendizajes entre todos sus integrantes, haciendo énfasis en el comportamiento experimentado.
- d) **La organización.** El desarrollo organizacional cubre a la organización en todas sus dimensiones, porque involucra al sistema entero, y desde el punto de vista sistémico, a todos y cada uno de los subsistemas en que está dividida. Toma en consideración las cuatro funciones básicas de toda organización: 1. Mercado, 2. Operación, 3. Finanzas y 4. Procesos humanos.
- e) **La persona.** Para el desarrollo organizacional la persona es el centro de todo el proceso de cambio, propone un paradigma antropológico (que incluye tanto el mecánico como el orgánico: el hombre es esencialmente bueno, se confía en las personas, los individuos son capaces de cambiar y desarrollarse, existe la disposición de las personas a arriesgarse ante las propuestas de cambio).
- f) **Agente de cambio.** El desarrollo organizacional se instrumenta por dos actores: el cliente y el agente de cambio, este último introduce en la organización estrategias, metodologías y herramientas para el manejo del

cambio, propone una filosofía para su funcionamiento y promueve sus valores respecto de la persona humana como centro de todo el proceso y el logro de los fines de la organización, generando una influencia en la estructura de dirección.

- g) **Clima de colaboración.** El agente de cambio considera que el primer interesado en que las cosas mejoren es el cliente, que se trabajará con su energía y recursos y que ambas partes comparten los mismos objetivos.
- h) **Metas de la organización.** Las metas que sugiere la definición (antes mencionada) son metas que comparten el agente de cambio y el sistema cliente: mejoramiento de las competencias personales, legitimidad de los sentimientos humanos en la organización, desarrollo de las relaciones grupales y las personas que los integran, desarrollo de las competencias de trabajo de los grupos, mejora en los métodos de solución de conflictos y el desarrollo de enfoques orgánicos y antropológicos en vez de solo sistemas mecánicos.

4.2. Aplicación del desarrollo organizacional a nivel internacional.

El desarrollo organizacional (DO) tiene sus orígenes en Estados Unidos e Inglaterra, autores como Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki⁵² sitúan su nacimiento en el año de 1924, es decir, con los estudios sobre psicología laboral que Elton Mayo desarrolló en la Western Electric Company en Hawthorne Chicago en los Estados Unidos, donde se manipulaban las condiciones laborales para determinar el índice de producción.

Según Bennis Warren⁵³ el desarrollo organizacional nace en 1958 con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard, en Ohio, Estados Unidos, en

⁵² En Rafael Guízar Montufár, *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*, 2013, p. 17.

⁵³ Gamaliel Bennis Warren, *Desarrollo Organizacional, Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, 1973, p. 2.

la Standard Oil Company, en donde surge la idea de utilizar la metodología de adiestramiento de sensibilidad, basándose en los grupos “T”, cuyo objetivo no era favorecer el desarrollo de los individuos sino el desarrollo de la propia organización a través del trabajo de los equipos.

Así pues, hay discrepancias relacionadas al momento histórico en el que nace el desarrollo organizacional, sin embargo todos ellos convergen en lo que esta herramienta de la Administración implica en las organizaciones: un cambio planeado y dirigido que toma como punto de partida al personal como elemento clave para lograrlo.

4.3. El desarrollo organizacional en el contexto mexicano.

En nuestro país el desarrollo organizacional (DO) hace su aparición durante 1967-1968. En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) se da una gran difusión por medio de seminarios del área de administración de personal y comienza el interés de los gerentes en hacer uso de esta herramienta para mejorar la productividad empresarial, es así como en los años de 1969 y 1970 en las empresas Vitro y Hylsa surgen las primeras gerencias enfocadas al desarrollo organizacional. Ya en 1973-1974 la implantación del DO en nuestro país era una realidad, empresas como Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc ya lo estaban aplicando.

Para el periodo 1975-1976, las universidades mostraban gran interés en el desarrollo organizacional (DO), la Universidad de Monterrey oferta por primera vez la maestría en DO, aquí la principal herramienta utilizada para lograr el cambio son los círculos de calidad.

En 1978 y hasta la fecha el desarrollo organizacional se constituye en un enfoque integral que apoya de manera determinante en el aumento de la productividad empresarial.

4.4. Relevancia de la aplicación del desarrollo organizacional en la actualidad.

Actualmente las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al cambio y de buscarlo si es necesario, así pues, la aplicación del desarrollo organizacional implica una renovación de la empresa que apoye su permanencia en el mercado, haciendo frente a las necesidades que el mismo entorno demanda.

Las empresas del siglo XXI constantemente son atacadas por tensiones provocadas por la competencia agresiva, ello pone a prueba su capacidad reactiva y de acción. Es por ello que se torna necesario el desarrollo de una cultura organizacional que facilite la aceptación al cambio demandado. Es allí donde se encuentra la importancia de la práctica del desarrollo organizacional.

Por ejemplo, actualmente las empresas que no adopten el uso de la tecnología en sus operaciones diarias están limitadas a penetrar en mercados potenciales, por el contrario aquellas organizaciones que hacen de la tecnología una herramienta para llegar a más clientes, tienen mayor posibilidad de permanecer en el mercado.

Como menciona Audirac⁵⁴ las organizaciones de ahora experimentan la necesidad de enfrentar de manera eficaz diversas presiones externas, por ejemplo la globalización de la economía que a su vez genera mayor apertura comercial y por ende más competencia internacional en el mercado interno.

Ahora vemos por ejemplo la conformación de bloques económicos, dificultando así la entrada de nuevos competidores externos, impidiendo posicionarse y permanecer en el mercado.

Además, hoy en día, otro de los aspectos relevantes que se demandan es la calidad (tanto por parte de la empresa como un proceso interno como del cliente externo), lo que requiere aumentar la productividad empresarial, logrando esto

⁵⁴ Carlos Augusto Audirac Camarena, *Desarrollo organizacional y consultoría*, 2007, (reimp., 2013), p. 21.

último con la incorporación de tecnología, principalmente por medio de la automatización de procesos.

Así pues, decimos que la necesidad de implantar un programa de desarrollo organizacional radica en conseguir una mejora integral a nivel empresa como un sistema.

4.5. Sintomatología del estado de salud y enfermedad organizacional.

La aplicación del desarrollo organizacional (DO) está supeditada a la realización de un diagnóstico inicial, que nos permita conocer los síntomas de enfermedad y/o salud organizacional de una empresa.

Cuando se encuentran síntomas de enfermedad, es evidente la necesidad de poner en marcha un programa de DO.

En términos generales podemos decir que una empresa está enferma cuando el personal que la integra no se encuentra plenamente identificado con la organización, por consiguiente no hay un compromiso organizacional y no existe una misión y visión compartida y la solución de problemas se complica. Cuando sucede lo anterior, el desempeño laboral es deficiente, lo que repercute en una baja productividad empresarial y por ende en la consecución de resultados. Cuando una organización presenta sintomatología de esta índole, la gente que la integra no es capaz de aceptar ni mucho menos de buscar el cambio.

Por el contrario, una empresa goza de salud cuando los objetivos organizacionales son ampliamente compartidos con todo el personal que la integra, se conoce claramente la razón de ser de la empresa (misión) y hacia donde quiere llegar (visión), esto es, existe una identidad organizacional. Lo anterior apoya la adaptabilidad al cambio e incluso motiva a la gente a buscarlo, solucionando problemas hasta cierto punto complejos.

4.6. El agente del desarrollo organizacional.

Para poner en marcha planes de cambio organizacional es necesario contar con el apoyo de un agente o consultor, el cual tiene como principal función ser la persona que guía en todo momento el proceso de cambio, actúa como facilitador en los comportamientos del personal.

4.6.1. Habilidades y funciones del agente del desarrollo organizacional.

Cuando surge un problema que no puede resolverse por los mismos gerentes de la organización, surge la necesidad de recurrir a una tercera persona, cuyo perfil profesional sea el adecuado para dar alternativas de solución efectivas. Dentro del ámbito del desarrollo organizacional existe, precisamente, la necesidad de contratar a un agente o consultor que brinde el apoyo requerido al cliente (organización). Con ello no estamos descartando la posibilidad de que el consultor sea interno, que pertenezca a la organización.

Según Bennis Warren⁵⁵ un agente de DO es capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar de manera proactiva con los diversos aspectos tanto del medio interno como externo.

El consultor apoya el esfuerzo de desarrollo organizacional, actuando como facilitador e inspirador de comportamientos y actividades que eleven la salud y eficacia organizacional, siempre en coordinación con el cliente, el agente no puede ser el único actor del cambio planeado.

Un agente de desarrollo organizacional, según Ferrer⁵⁶ debe contar con ciertas habilidades, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- Debe ser un investigador objetivo.

⁵⁵ Gamaliel Bennis Warren, *Changing organizations; essays on the development and evolution of human organization*. 1966, 223 pp.

⁵⁶ Luis Ferrer Pérez, *Desarrollo organizacional*, 1995, (reimp., 2014), p.21.

- Debe influir en las discusiones, no provocarlas.
- Debe definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basándose en la realidad.
- Debe inspirar confianza.
- Debe interesarse por la tarea, más que por el poder o metas personales.
- Debe ser especialista en las ciencias de la conducta y poseer sólidos conocimientos en el ámbito organizacional.

En esta misma línea, el consultor en DO debe desarrollar diversas funciones, tales como:

- Ofrecer consultorías tanto internas como externas a la empresa.
- Dar consultorías en temas de tecnología, recursos humanos, calidad total, diseño organizacional y estrategia empresarial, entre otros.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos humanos.
- Sugerir soluciones y plantear acciones de mejora.
- Planear, dirigir y evaluar actividades encaminadas al desarrollo organizacional.
- Dirigir y liderar personas y equipos de trabajo.
- Diseñar estrategias y tácticas de desarrollo organizacional por medio de la identificación de áreas de oportunidad de la empresa.

Sabemos entonces que el papel del agente de desarrollo organizacional no es nada sencillo, es más, es complejo, pues de su desempeño depende en gran medida la puesta en marcha de un efectivo desarrollo organizacional, lo que se verá reflejado en una mejora significativa de la salud empresarial de la organización.

4.7. Modelos de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se basa en diversos modelos, cuyo objetivo es lograr un cambio exitoso en las organizaciones, en ellos existen algunas diferencias, unos son más generales que otros, sin embargo el fin que persiguen es el mismo.

La aplicación de uno u otro modelo depende del consultor o agente de cambio y de su experiencia y del cuerpo directivo de la empresa cliente.

4.7.1 Modelo de Kurt Lewin.

Este modelo de desarrollo organizacional (DO) es uno de los más utilizados al concebirse como un enfoque integral. Se identifican fuerzas impulsoras y restrictivas. Las primeras son las que ayudan a que se efectúe el cambio, mientras las segundas son una barrera para que éste ocurra. A este respecto, Robbins⁵⁷ nos menciona que “las fuerzas impulsoras son aquellas que alejan la conducta del *status quo* y las restrictivas estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio”.

Este modelo está constituido por tres fases: **1) descongelamiento, 2) cambio o movimiento y 3) recongelamiento.**

El **descongelamiento** es el momento en que se reducen las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, la segunda fase consiste en el **desplazamiento** hacia un nuevo estado de la empresa con respecto a comportamientos y hábitos, implicando el desarrollo de nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Y finalmente el **recongelamiento**, etapa en la que se logra establecer a la organización en un nuevo estado de equilibrio, aquí es importante poner en marcha acciones que impidan regresar al estado anterior, echando mano de la comunicación y cultura organizacional, de normas y políticas.

Kurt Lewin⁵⁸ menciona que la consecución de estas tres fases es posible si:

⁵⁷ Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, 2004, p. 564.

⁵⁸ Con base en Rafael Guízar Montufár, *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*, 2013, pp. 28 y 29.

1. Se identifica y determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se define una meta a alcanzar.
4. Se logra identificar las fuerzas positivas y negativas que influyen sobre el problema.
5. Se plantea y desarrolla una estrategia para lograr el cambio, basada en la situación actual y en qué es lo que se desea lograr.

4.7.2. Modelo de investigación acción.

Este modelo contempla el cambio planeado como un proceso cíclico que implica un esfuerzo por parte de los integrantes de la organización y del agente especialista en desarrollo organizacional.

La investigación acción, como su nombre lo indica, pone énfasis en que antes de actuar se debe investigar y diagnosticar los problemas que la organización y sus integrantes suelen presentar, esto por medio de una recopilación de información y datos que el mismo personal puede proporcionar al consultor.

4.7.3. Modelo de planeación.

Este modelo desarrollado por Lippitt, Watson y Westley⁵⁹, establece que la información debe fluir libremente entre los actores del desarrollo organizacional: los integrantes de la organización (cliente) y el agente de cambio, de tal manera que esa información ayude a generar planes de acción. Se pone especial atención en la realización de una planeación meticulosa del proceso del cambio con el propósito de asegurar el éxito del programa a implantar.

Las fases del modelo son siete:

⁵⁹ Con base en Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley. *The Dynamics of Planned Change*, 1958, pp. 312

1. **Exploración.** Es el primer acercamiento a la realidad. El agente de cambio y el cliente exploran juntos la situación de la organización.
2. **Entrada.** Se formaliza la relación agente-cliente por medio de un contrato.
3. **Diagnóstico.** Ya con conocimiento de la situación real, se establecen metas de mejora organizacional.
4. **Planeación.** Se establecen los planes de acción para el logro de las metas establecidas. También se debe considerar la posible resistencia al cambio y establecer medidas necesarias para ello.
5. **Acción o ejecución.** Se pone en marcha lo planeado.
6. **Estabilización y evaluación.** Una vez puesto en marcha el plan es importante evaluar y determinar el grado de éxito del cambio e identificar si es necesario considerar medidas correctivas.
7. **Terminación.** Es la conclusión de la relación cliente-consultor.

4.7.4. Modelo del cambio planeado de De Faria Mello.

De Faria Mello⁶⁰ por su parte establece que la consultoría en desarrollo organizacional se da bajo un modelo compuesto de nueve fases:

1. **Contacto.** Es el primer acercamiento del cliente con el especialista en desarrollo organizacional.
2. **Contrato.** Hace referencia al momento de formalización de una relación de trabajo entre el agente del cambio y el cliente.
3. **Entrada.** En esta fase se establece el dónde y cómo empezar. Se hace un primer sondeo de la situación de la empresa.

⁶⁰ Con base en Fernando Achilles De Faria Mello, *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*, 2014, pp. 89-99.

4. **Recolección de datos.** El agente se allega de la información necesaria para poder diagnosticar de una manera objetiva. Para obtener esta información se hace uso de técnicas como entrevistas, encuestas, reuniones o la misma observación.
5. **Diagnóstico.** Una vez contando con la información oportuna, veraz y objetiva, el agente está en posibilidad de emitir un diagnóstico de la organización. Se define la situación real de la empresa, así como las necesidades de cambio organizacional, metas y objetivos del cambio. También se debe contemplar la posibilidad de la resistencia al cambio por parte de la gente y plantear acciones al respecto.
6. **Planeación de intervenciones.** Aquí se definen los planes de acción para lograr el cambio, estrategias y tácticas.
7. **Acción.** Poner en marcha lo planeado. En esta etapa se debe fomentar la institucionalización del cambio continuo, es decir, fomentar la actitud de solución de problemas.
8. **Acompañamiento y evaluación.** Dar seguimiento al cambio institucionalizado es importante para evitar posibles desvíos y de haberlos, actuar oportunamente.
9. **Término.** Finalmente se da por terminada la relación cliente-consultor.

Como se puede observar, el modelo presentado por este autor, es una forma estructurada de lograr el cambio organizacional, visualizando a la organización como un sistema abierto.

4.8. Supuestos básicos del desarrollo organizacional.

Los modelos de desarrollo organizacional parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos y con el medio

ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer⁶¹, de la siguiente manera:

- a) **Acerca de los individuos.** La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.
- b) **Acerca de los grupos.** La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo. Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.
- c) **Acerca de las personas en las organizaciones.** Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

⁶¹ Luis Ferrer Pérez, *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*, 1976, pp. 19 y 20.

4.9. La empresa ante la necesidad de adoptar el desarrollo organizacional (DO) como herramienta para el cambio organizacional (CO).

El mundo actual se caracteriza por ser incierto, altamente dinámico y competitivo. Las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios⁶² a los que están expuestas al formar parte de un mercado completamente globalizado, de lo contrario están destinadas a desaparecer.

La unificación del mercado financiero ha venido a complicar las operaciones de la organización, obligándola a transformarse día a día y a adaptarse al medio que la rodea.

Ahora por ejemplo, las tecnologías de la información y comunicación juegan un papel trascendental en los procesos de las empresas, por medio de la automatización de procesos internos y externos. La interconectividad es uno de los fenómenos que predomina hoy día.

Así mismo podemos mencionar también el entorno político, social, económico y ambiental que incide directa e indirectamente en la operatividad de las empresas.

4.10. El capital intelectual, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento como herramientas para el cambio organizacional.

Las empresas actualmente ya no pueden ni deben basar su estrategia competitiva en un enfoque producto-mercado como en décadas pasadas, ahora la empresa debe descansar y basar su ventaja competitiva en recursos difíciles de imitar, en recursos y capacidades distintivas como lo es el capital intelectual y el

⁶² Tal como lo constata Cary Cherniss, cuando en su libro escrito en coautoría con Daniel Goleman *"Inteligencia Emocional en el Trabajo"*, menciona que al pedirles a los empleados y a sus jefes que identifiquen la mayoría de los desafíos que enfrentan sus organizaciones, suelen mencionar en primer lugar que : "las personas deben enfrentar grandes y rápidos cambios", p. 37.

conocimiento⁶³. El capital intelectual ha sido definido por varios autores⁶⁴, sin embargo, al no pretender realizar un análisis exhaustivo del mismo, menciono que el capital intelectual es un conjunto de activos intangibles generadores de valor que permiten construir ventajas competitivas sostenibles, siempre y cuando dichos activos se gestionen de manera adecuada.

Esto ha llevado a las empresas a invertir en la gestión del conocimiento y fomentar el *know how* en su personal, constituyendo esto un activo intangible de vital importancia que apoya de manera estratégica la consecución de ventajas sostenibles en un periodo más o menos largo. De esta manera la gestión del capital intelectual contribuye significativamente en la productividad y por ende en los resultados de la empresa.

En esta misma línea, la generación de un aprendizaje organizacional continuo es indispensable para lograr el desarrollo del capital intelectual que apoye los procesos de cambio organizacional necesarios para concebir una empresa saludable capaz de innovar, así de manera proactiva, es factible adelantarse y asimilar el cambio.

El aprendizaje organizacional constituye la clave del éxito para el logro del cambio, al concebirse como un proceso por medio del cual los trabajadores son capaces de identificar errores en los procesos y además son capaces de resolverlos.

Senge⁶⁵ en su libro *La quinta disciplina. El arte de la práctica de la organización abierta al aprendizaje* publicado en 1990 resalta la importancia del aprendizaje organizacional y denomina empresa inteligente a aquella donde la

⁶³ Laura Esther Zapata Cantú, et al. *Aprendizaje organizacional*, 2011, Página introductoria.

⁶⁴ A. Brooking, *Intellectual Capital*, 1996; L. Edvinsson, *Developing intellectual capital at Skandia*, 1997; B. Lev, *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, 2001; E. Bueno Campos, *El capital intangible como clave en la competencia actual*, 1998, entre otros.

⁶⁵ Peter Senge, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, 1990, p. 11.

gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender conjuntamente. Además este mismo autor señala que una empresa se convierte en maestra del cambio cuando logra convertirse en una empresa de aprendizaje, logrando esto con el desarrollo de cinco nuevas tecnologías⁶⁶ que convergen para innovar las organizaciones inteligentes: Pensamiento sistémico, Dominio personal, Trabajar con modelos mentales, Construcción de una visión compartida y el Aprendizaje en equipo. Siendo el pensamiento sistémico la quinta disciplina, pues ésta integra a las demás, recordando que el todo puede superar la suma de las partes.

⁶⁶ *Íbidem*, pp. 15-19.

Capítulo 5. Metodología para la realización del trabajo de campo.

5.1. De la población.

La plantilla de personal del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA) es de 110 empleados, de los cuales 18 pertenecen al cuerpo directivo, 53 son de apoyo (personal administrativo, de mantenimiento y de intendencia) y 39 docentes: 18 de tiempo completo y el resto por horas.

Cabe señalar que el Instituto al ofrecer el estudio del idioma inglés tiene a su cargo 16 profesores quienes son contratados por medio de prestación de servicios profesionales.

La población considerada para efectos de la presente investigación fue de 124 trabajadores, es decir, los 108 de la plantilla del ITSPA más los 16 profesores de inglés.

5.2. Aplicación del cuestionario.

Inicialmente se entregó el cuestionario al total del personal del Instituto, sin embargo por diversas situaciones el instrumento para medir las actitudes ante el cambio organizacional se logró obtener contestado sólo por 89 empleados, lo cual representa el 70.63 por ciento del total.

La edad de los participantes en el presente estudio oscila entre los 18 y más de 50 años de edad. Más del 57 por ciento son mujeres y el resto hombres, es decir alrededor del 43 por ciento. El nivel de estudios que predomina es de licenciatura con cerca del 60 por ciento y posgrado con casi el 32 por ciento, el resto cuenta con educación básica y preparatoria.

5.3. Instrumento de medición.

El instrumento utilizado en la presente investigación es el desarrollado por Rabelo, Ros, y Torres Da Paz⁶⁷, el cual ya ha sido probado en otros estudios. El instrumento está constituido por 36 ítems, clasificados en tres factores o actitudes frente al cambio. Los ítems están diseñados bajo una escala cuya variación va desde el desacuerdo total (0) hasta el acuerdo total (4), conformándose en una escala de 5 puntos tipo *Likert*, tal como se observa a continuación:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|



Desacuerdo total



Acuerdo total

5.3.1. Definición de actitudes o factores del instrumento.

Las actitudes o factores que mide el instrumento son⁶⁸:

1) Cinismo frente al cambio.

La actitud de cinismo comprende las cogniciones de que el cambio no ocurre de hecho, que los objetivos del cambio no se concretan en plazo, que las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios pero no permiten que se implanten, que los cambios ocurren sólo al nivel del discurso y finalmente que los cambios de comportamiento son lentos y que los procesos de cambio no están

⁶⁷ Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, *Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional*, 2004, pp. 9-30, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

⁶⁸ Elaine Rabelo Neiva, *et al.*, op cit., p. 17.

planificados. Refleja claramente una actitud de oposición y de cinismo ante el cambio.

2) Temor al cambio.

El factor de creencias de temor describe el miedo a la pérdida de posición y salario, a la incertidumbre generada por una nueva forma de trabajar, a la pérdida de control de la competencia, y por último a los malentendidos, fantasías y presiones generadas por los procesos de cambio. Describe también una actitud negativa ante el cambio.

3) Actitud favorable ante el cambio.

La actitud favorable al cambio describe los beneficios aportados por el cambio como la “oxigenación” de la organización, la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo, las oportunidades para el crecimiento personal y para el desarrollo de su carrera profesional y, finalmente, el compromiso de los trabajadores con la organización. Engloba las creencias y comportamientos positivos frente a los cambios organizacionales.

La clasificación de los ítems se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3. Clasificación de los ítems por variable del instrumento y el alfa de Cronbach.

| Actitud o factor | Ítems | Total de ítems por actitud o factor | Alfa de Cronbach por actitud o factor calculado por los autores del instrumento | Alfa de Cronbach por actitud o factor calculado en la presente investigación |
|------------------------------------|-------|-------------------------------------|---|--|
| Cinismo frente al cambio | 1-18 | 18 | 0.95 | 0.932 |
| Temor al cambio | 19-27 | 9 | 0.88 | 0.879 |
| Actitud favorable al cambio | 28-36 | 9 | 0.83 | 0.812 |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que el alfa de Cronbach es alto, mayor a 0.8, lo cual significa que el instrumento es confiable, es decir, existe una alta correlación entre los ítems que conforman la escala.

Se hizo el mismo procedimiento con los datos recabados en la presente investigación, obteniéndose nuevamente el alfa de Cronbach alto, aunque con una ligera disminución.

5.4. Variables demográficas, escolares y organizacionales.

Tabla 3. Variables demográficas, escolares y organizacionales.

| Variable | Definición | Indicador |
|----------------------------|--|---|
| Sexo | Sexo del trabajador | 1=Hombre, 2=Mujer |
| Edad | Numero de años | 1=De 18 a 25, 2=De 26 a 30, 3=De 31 a 35, 4=De 36 a 40, 5=De 41 a 45, 6=De 45 a 50, 7=Más de 50 |
| Nivel de estudios | Último grado de estudios | 1=Primaria, 2=Secundaria, 3=Preparatoria, 4=Licenciatura, 5=Posgrado |
| Área de adscripción | Área a la que pertenece dentro del Instituto | 1=Dirección, 2=Subdirección de planeación, 3=Subdirección académica, 4=Subdirección de administración y finanzas |
| Puesto | Tipo de trabajador | 1=Director, 2=Subdirector, 3=Jefe de división, 4=Jefe de departamento, 5=Docente, 6=De apoyo, 7=Intendencia, 8=Personal docente contratado por honorarios |
| Antigüedad en el Instituto | Años laborando en el Instituto | 1=De 1 a 3 años, 2=De 4 a 6 años, 3=De 7 a 10 años |

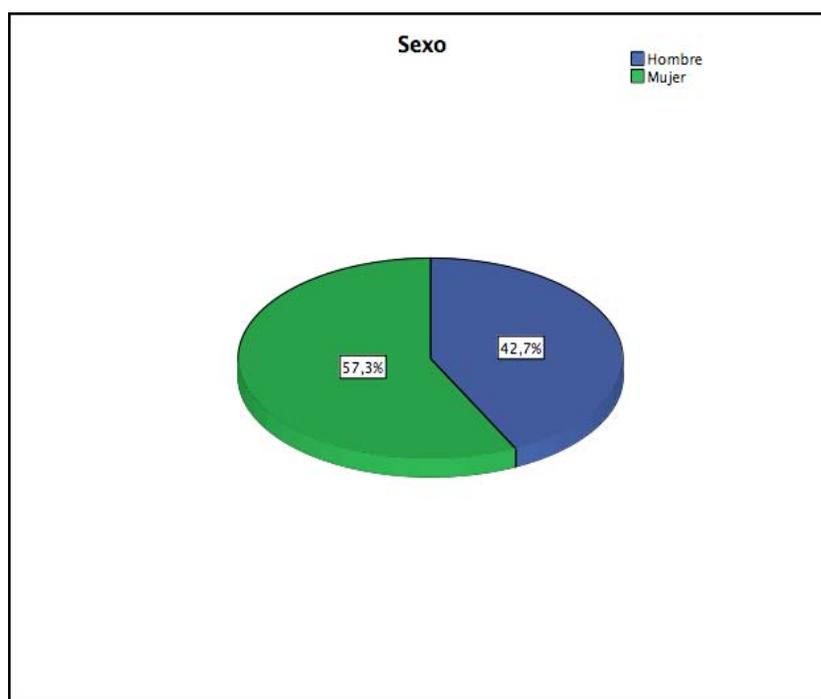
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6. Resultados de la investigación.

6.1. Análisis de las variables generales: sexo, edad, puesto desempeñado, área de adscripción, antigüedad y nivel de estudios.

El análisis de los datos se realizó en el programa estadístico SPSS versión 21. A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos una vez hecho el procesamiento correspondiente. Primeramente se presentan las variables demográficas y posteriormente se hace el análisis de cada uno de los ítems que componen el instrumento aplicado.

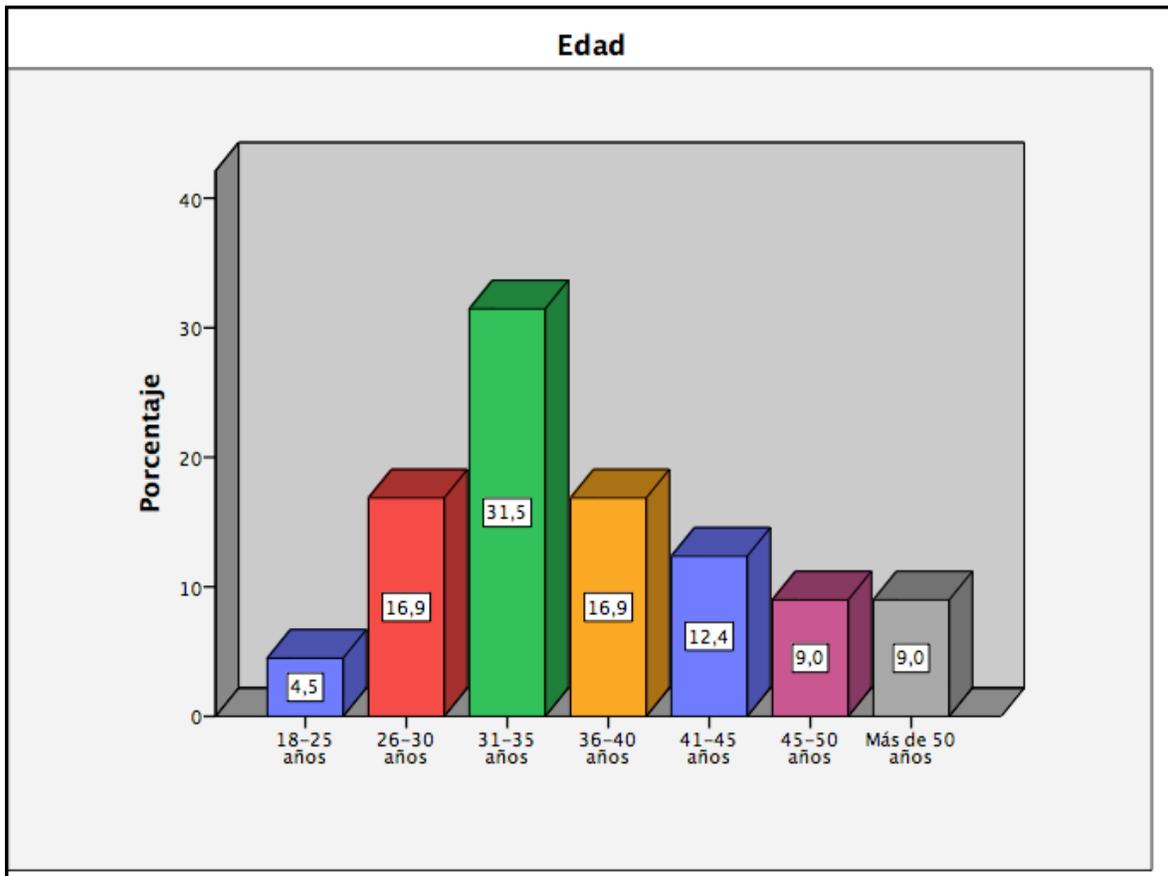
Gráfica 1. Sexo de los trabajadores encuestados.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Como se observa en la gráfica No.1, la mayoría de los encuestados son mujeres (51) que representan poco más del 57 por ciento, mientras que los hombres (38) representan casi el 43 por ciento.

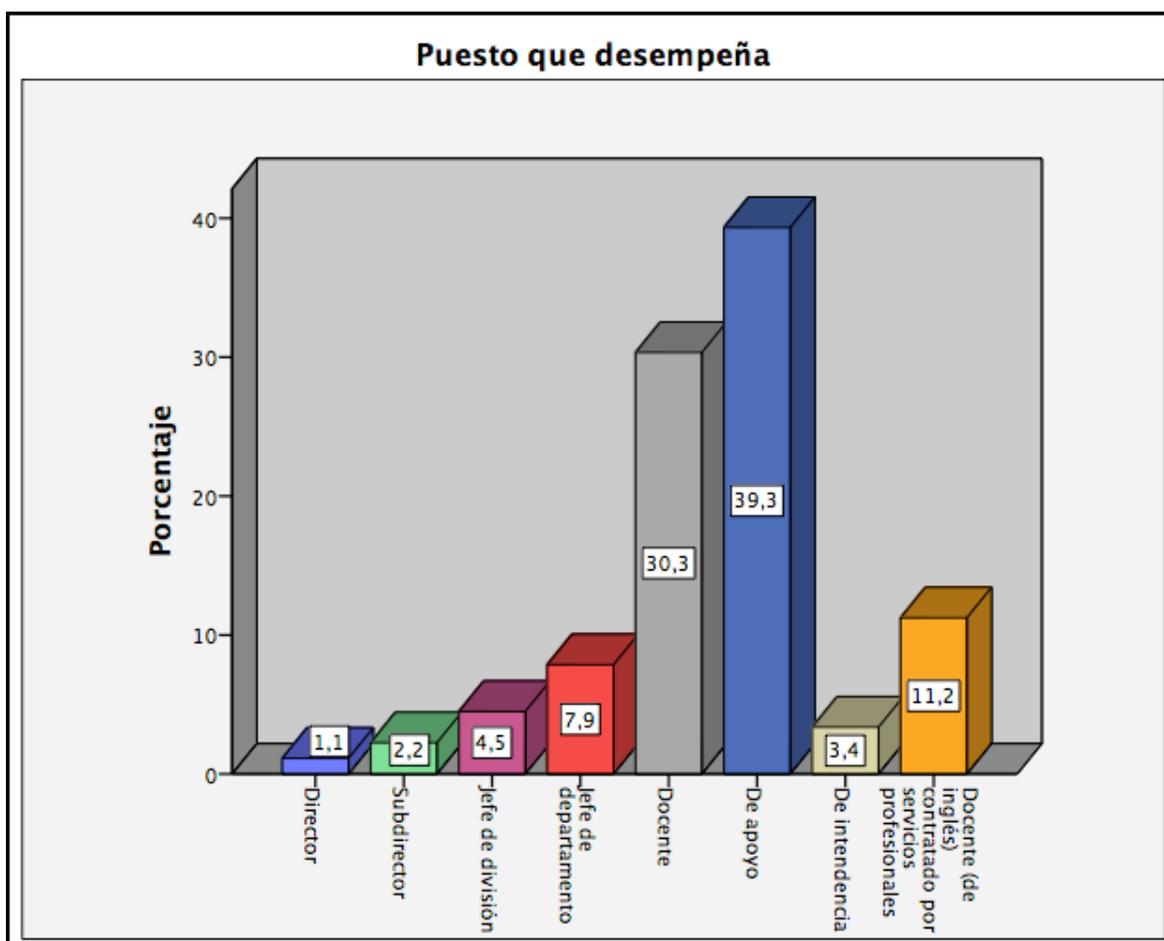
Gráfica 2. Edad de los trabajadores participantes.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En esta gráfica No. 2 se puede apreciar que la mayoría del personal que labora en la institución es joven, de entre 18 y 40 años, quienes representan el 70 por ciento. Poco más del 21 por ciento lo conforman las personas de entre 41 y 50 años. Un 9 por ciento lo conforman empleados con edad mayor a cincuenta años.

Gráfica 3. Puesto de trabajo de los trabajadores encuestados.

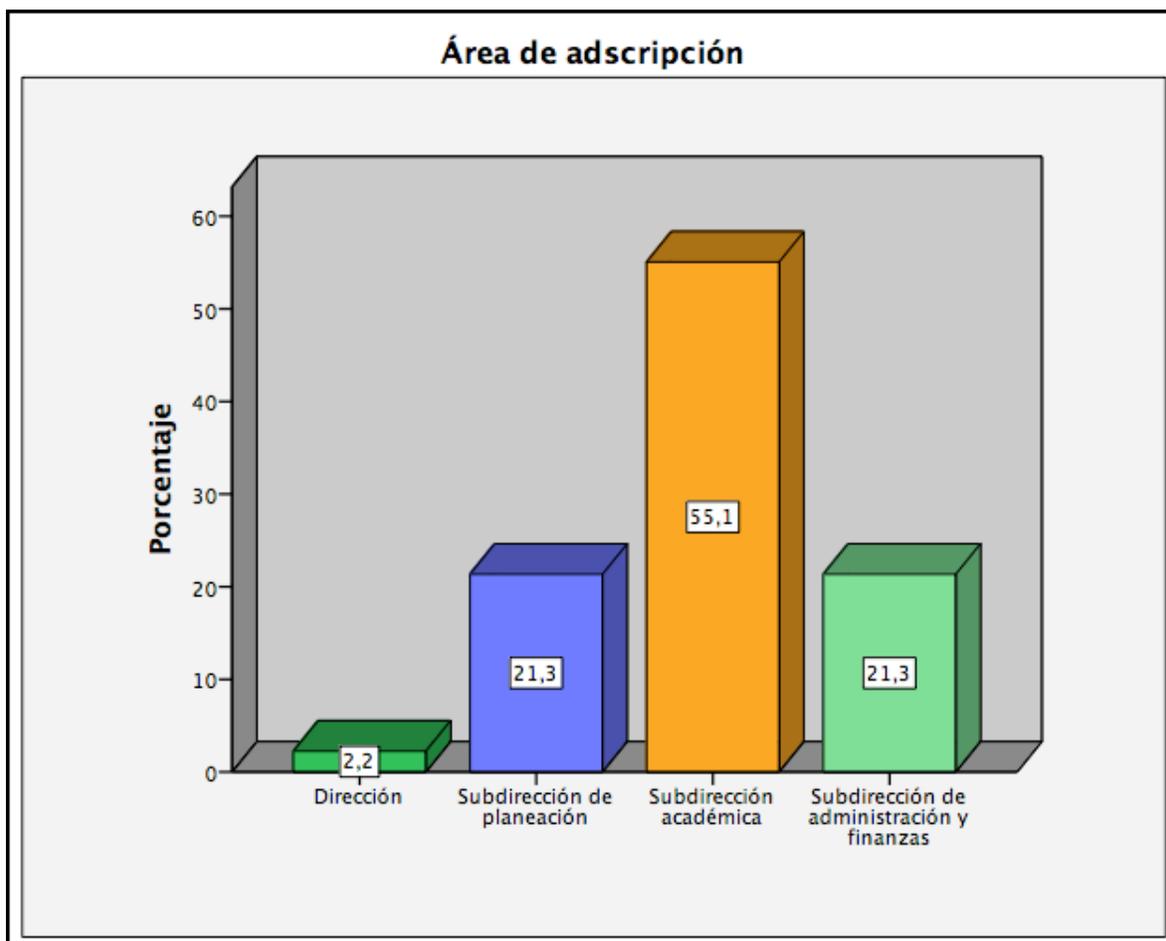


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En el gráfico No. 3 se observa que la mayor parte del personal es de apoyo, donde se encuentran las secretarías, analistas, jefes de oficina y personal de mantenimiento, quienes representan alrededor del 39 por ciento. Seguidos por el personal docente, el cual significa un 30 por ciento aproximadamente.

Aquí es importante hacer una anotación, poco más del 11 por ciento de los empleados a quienes se les aplicó el instrumento labora por medio de un contrato de servicios profesionales, lo cual significa que no forman parte de la plantilla del Instituto.

Gráfica 4. Trabajadores encuestados por área de adscripción.

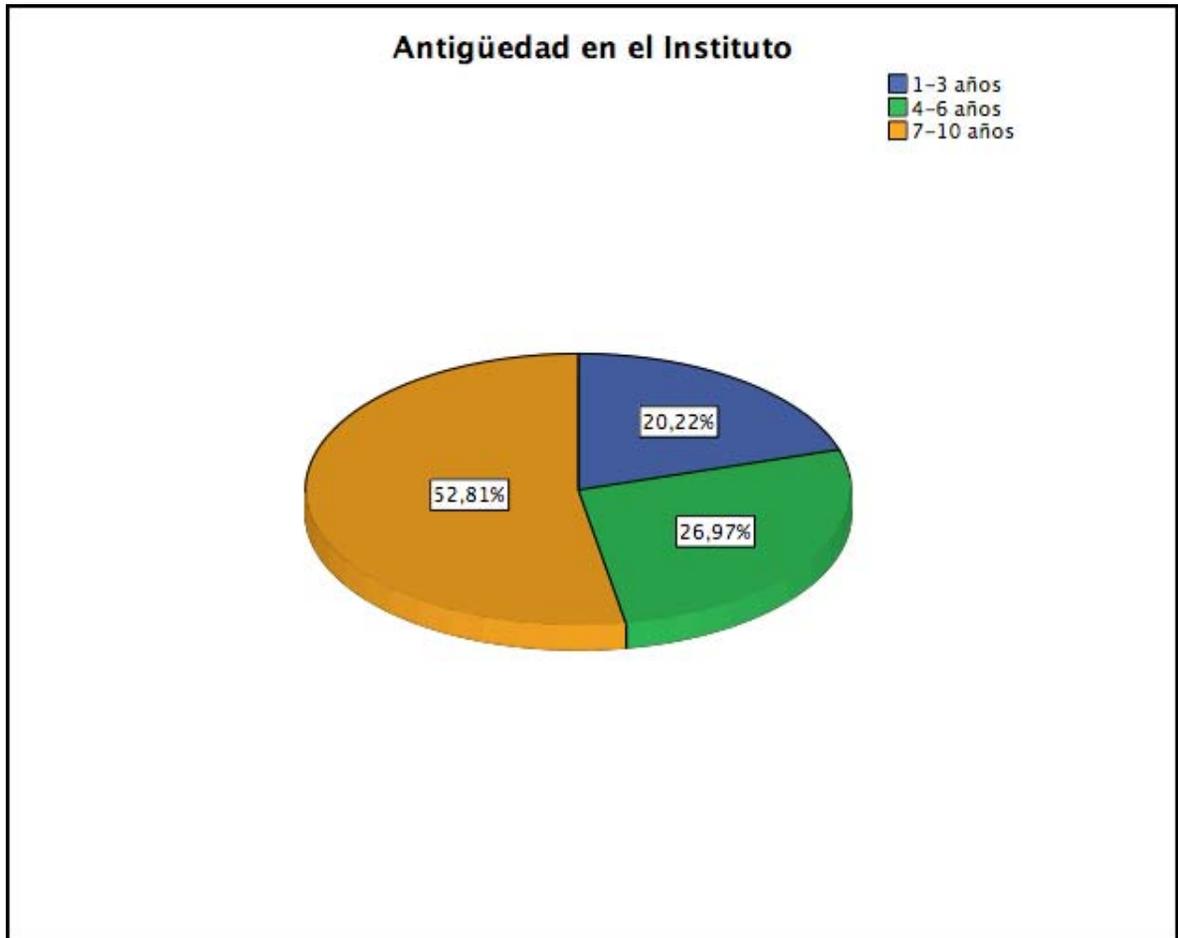


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Se realizó el análisis para conocer el área a la que pertenecen los trabajadores, considerando las áreas de: la Dirección, la Subdirección de Planeación, la Subdirección Académica y la Subdirección de Administración y Finanzas.

De esta manera se observa que aproximadamente el 55 por ciento de los trabajadores pertenecen a la Subdirección Académica, el 21 por ciento de los empleados adscritos a la Subdirección de Planeación, Vinculación y Evaluación, mismo porcentaje adscrito a las Subdirección de Administración y Finanzas. Por último dos personas adscritas al área de la Dirección General del Instituto. Tal como se aprecia en la gráfica No. 4.

Gráfica 5. Antigüedad de los trabajadores encuestados.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Se observa en la gráfica No. 5 que cerca del 53 por ciento de los trabajadores encuestados tienen laborando en el Instituto de 7 a 10 años, cerca del 27 por ciento tienen laborando en el ITSPA de 4 a 6 años y poco más del 20 por ciento tienen una antigüedad de 1 a 3 años.

Gráfica 6. Nivel de estudios de los trabajadores encuestados.



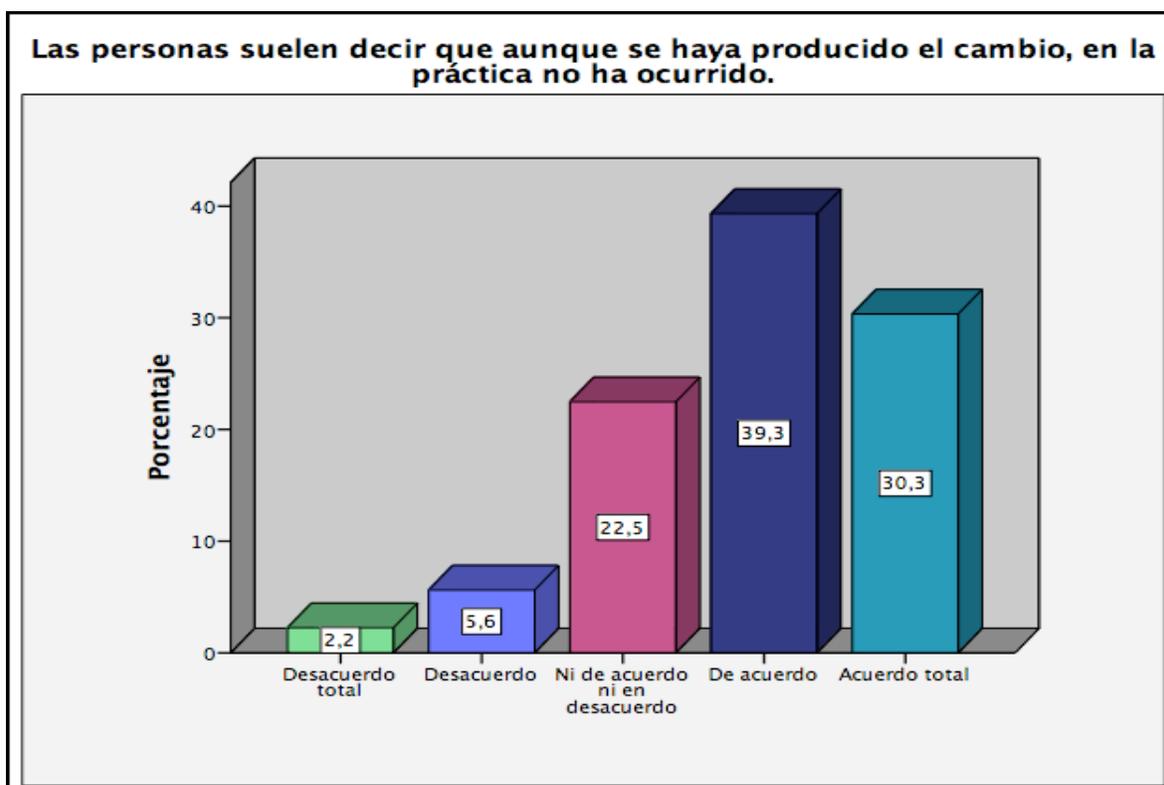
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 6 se observa que el 54 por ciento de los trabajadores encuestados tiene nivel de estudios de licenciatura, más del 31 por ciento de posgrado, el 10 por ciento nivel preparatoria y alrededor del 5 por ciento cuentan únicamente con la secundaria.

6.2. Gráficas e interpretación de resultados.

A continuación se realiza el análisis e interpretación de resultados de cada una de las preguntas que componen el instrumento aplicado.

Gráfica 7. El proceso de cambio y su práctica real.

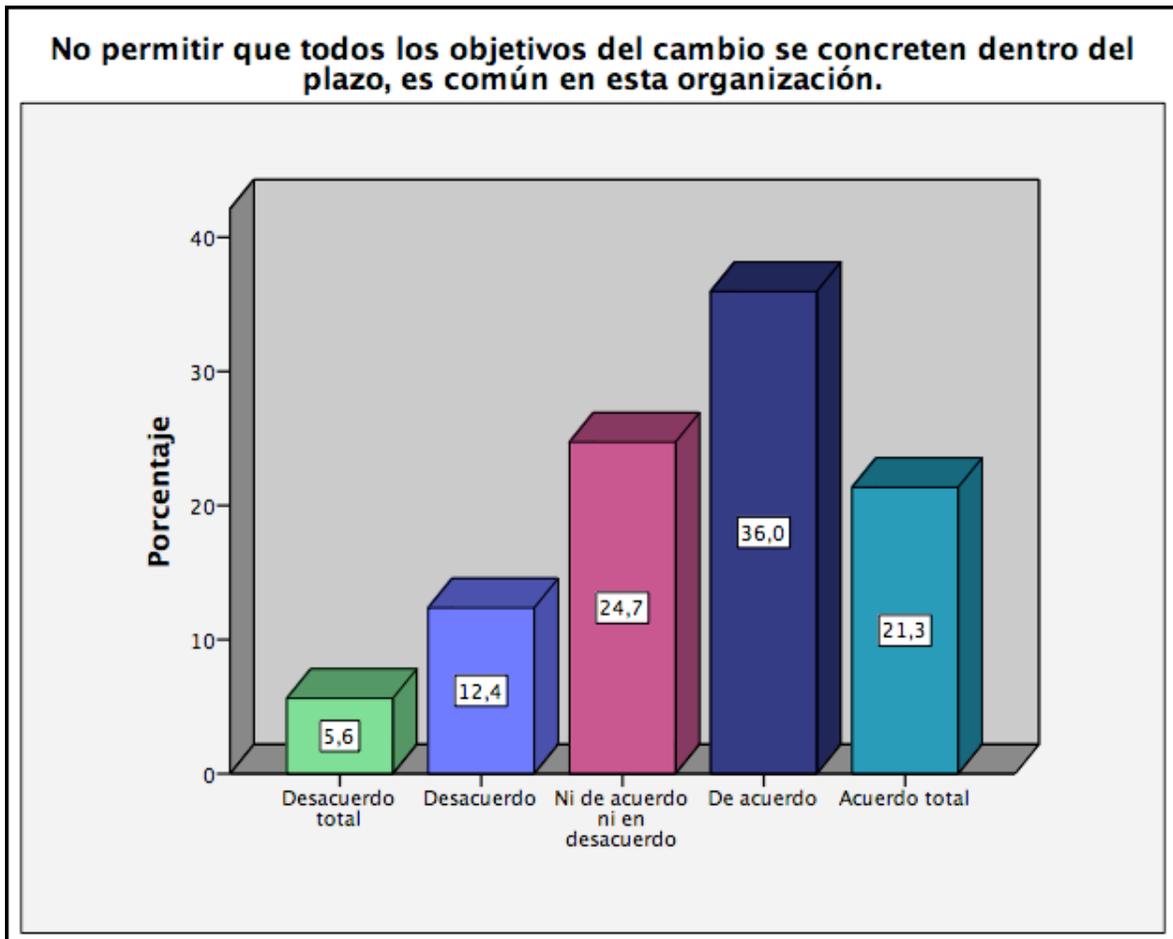


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 7 se observa que un porcentaje importante de los trabajadores (más del 39 por ciento) está de acuerdo en que los cambios se quedan a nivel de escritorio, no llegan a concretarse como se planea, o bien se hace creer que han ocurrido cambios, sin embargo las cosas se siguen haciendo de la misma manera. Mientras que el 30 por ciento está totalmente de acuerdo en que los cambios realmente no ocurren en la práctica. Más del 22 por ciento declara no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la situación planteada, asumen una postura neutra.

Alrededor del 8 por ciento asumen una opinión de desacuerdo total y de desacuerdo. En esta gráfica se aprecia una actitud de cinismo frente al cambio.

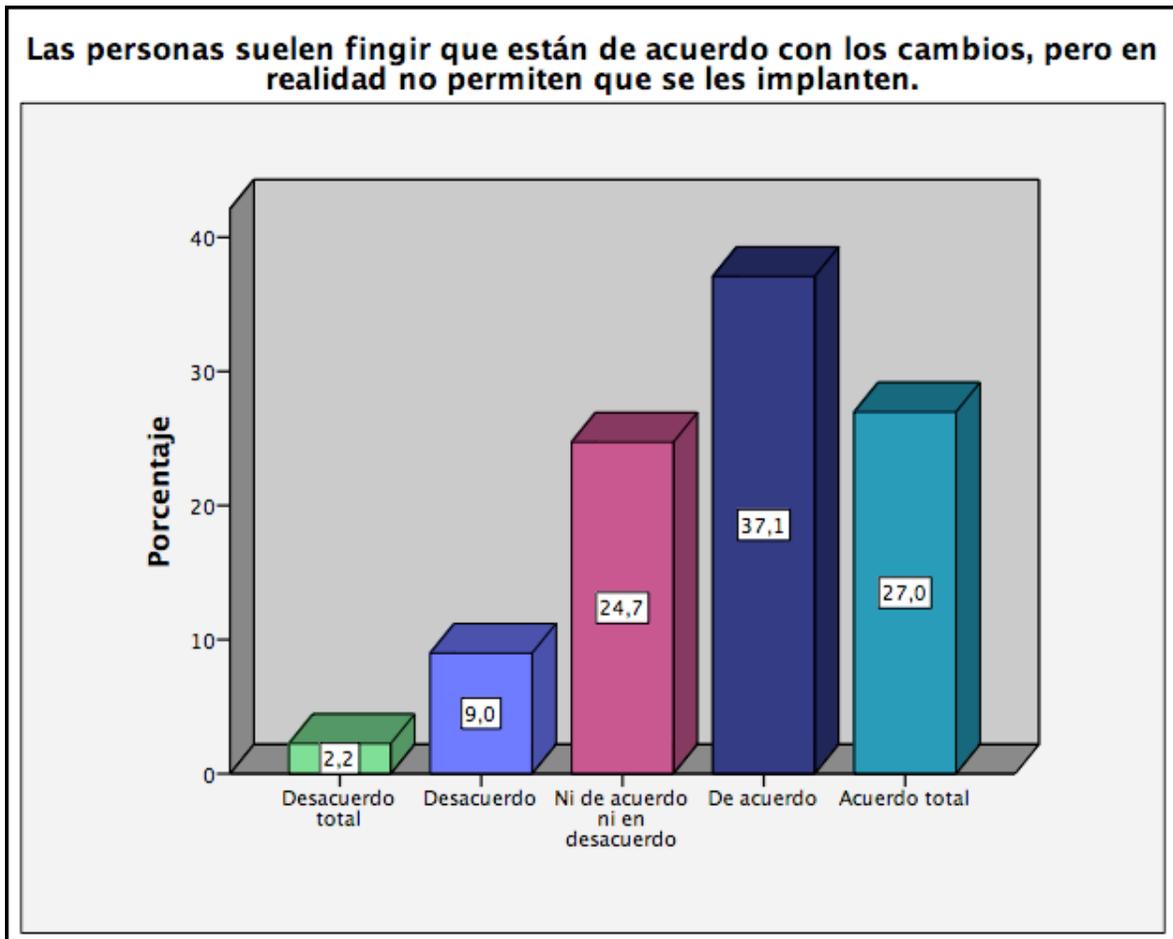
Gráfica 8. Objetivos del cambio organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 7 se puede observar que el 57 por ciento de los trabajadores encuestados está de acuerdo en que los objetivos del cambio no se cumplen en el tiempo establecido, lo que significa que generalmente el cambio es postergado. Por su parte, alrededor del 25 por ciento mantiene una opinión neutra acerca de la situación planteada. El 18 por ciento dice estar en desacuerdo y en desacuerdo total con la situación planteada.

Gráfica 9. Implantación del cambio.



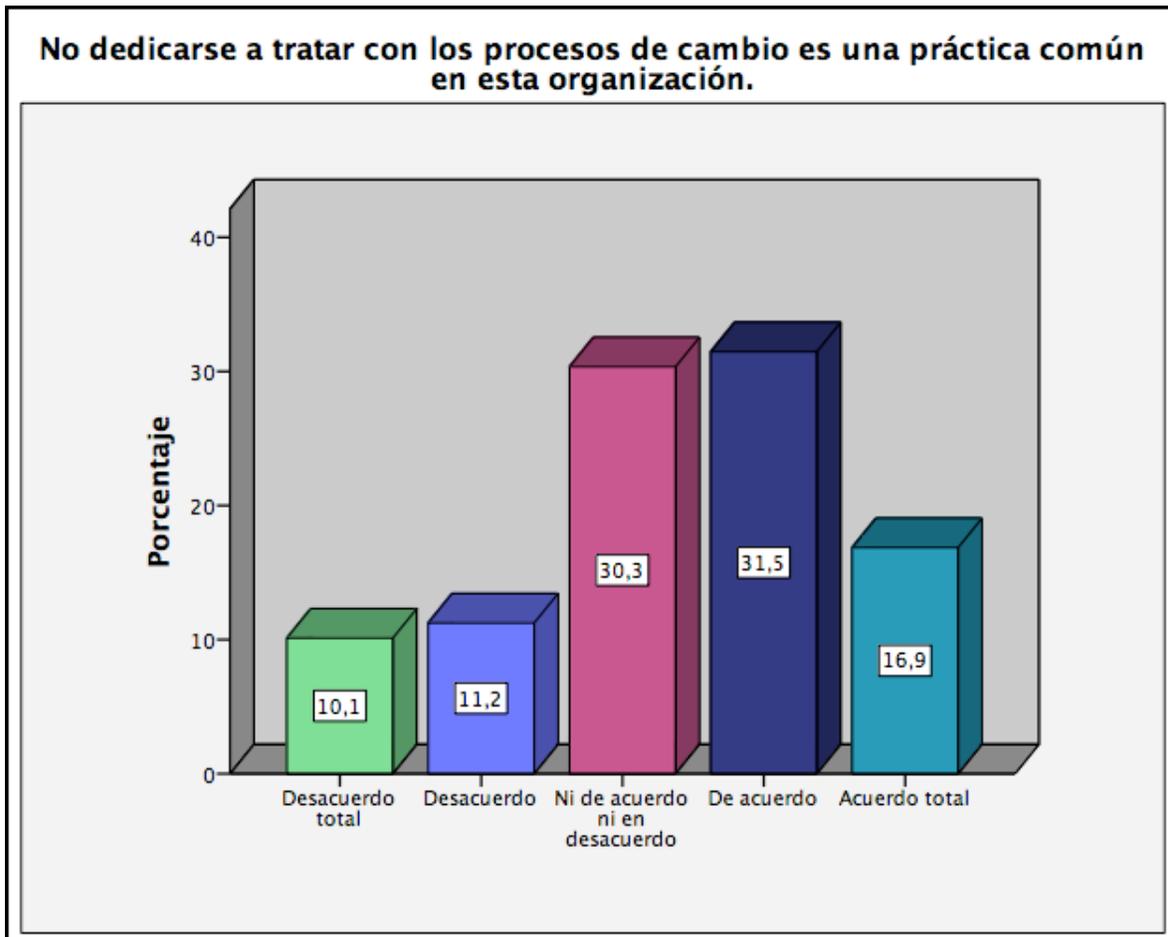
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En este gráfico No. 9 se observa que el 37 por ciento está de acuerdo y el 27 por ciento totalmente de acuerdo en que los empleados fingen estar de acuerdo con los cambios, sin embargo presentan un alto grado de resistencia a los mismos al momento de implantarlos.

Cerca del 25 por ciento mantiene una opinión neutra, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 11 por ciento de los encuestados mantienen una opinión de desacuerdo y de desacuerdo total.

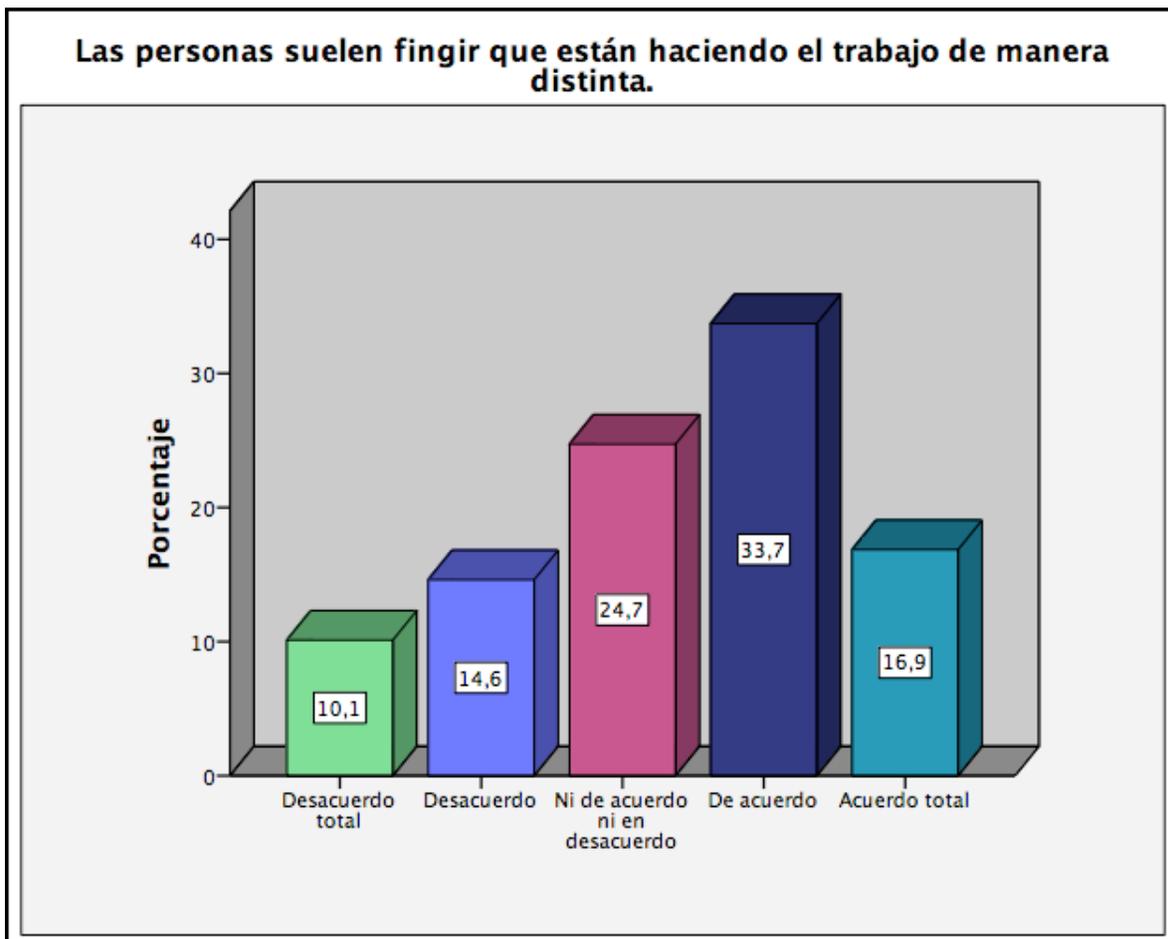
Gráfica 10. Evasión de los procesos de cambio organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 10 se observa que alrededor del 48 por ciento de los empleados dice estar de acuerdo y de acuerdo total en que en el Instituto se evita tratar con los procesos de cambio. Más del 30 por ciento mantiene una postura neutra. El resto manifiesta estar en desacuerdo con la situación planteada.

Gráfica 11. Fingimiento del cambio.

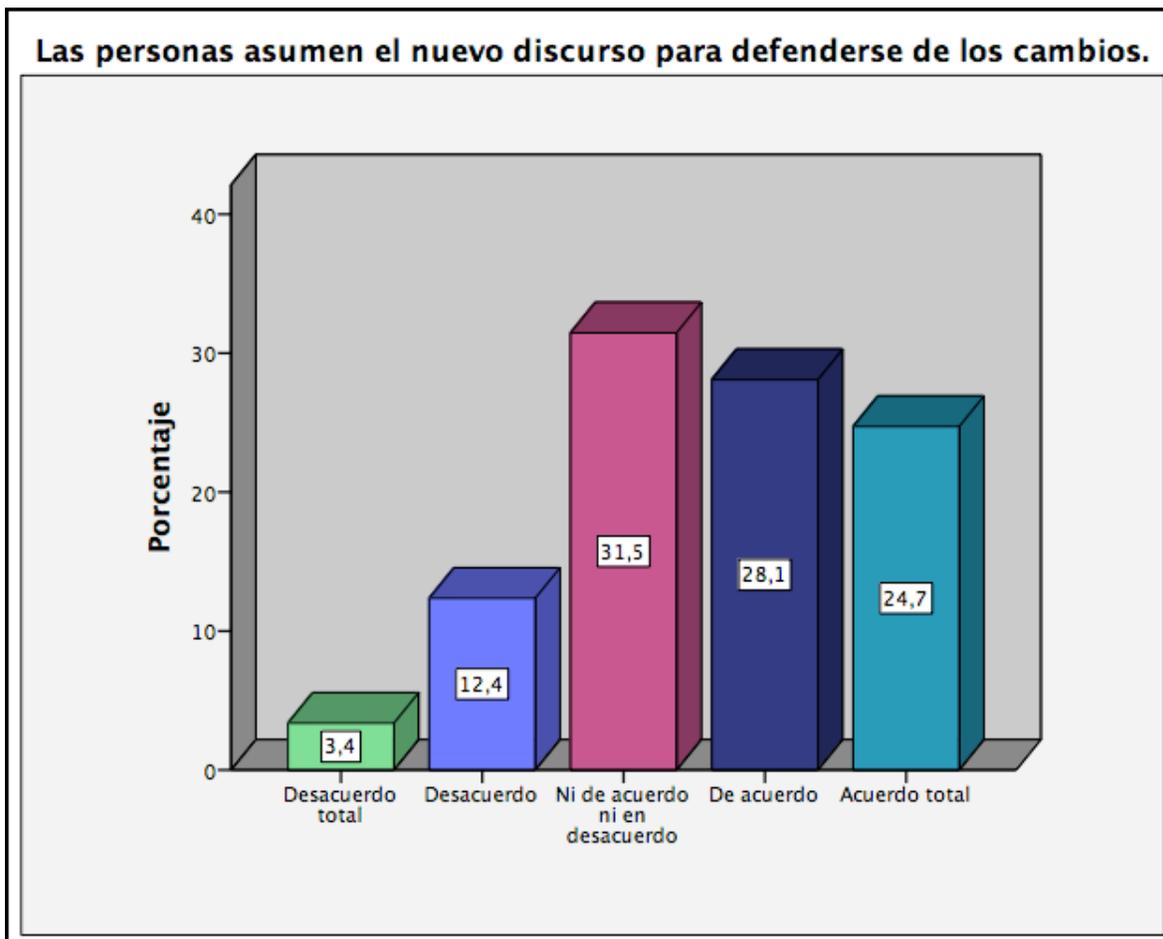


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En este gráfico No. 11 se aprecia que más del 50 por ciento de los encuestados dice estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las personas fingen hacer las cosas de manera diferente, mientras que casi el 25 por ciento mantiene una postura neutral y el resto está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que las personas suelen fingir hacer las cosas de manera distinta.

Alrededor del 25 por ciento de los encuestados mencionan estar en desacuerdo y en desacuerdo total en que las personas fingen hacer las cosas de manera diferente.

Gráfica 12. El personal utiliza el nuevo discurso para impedir el cambio.



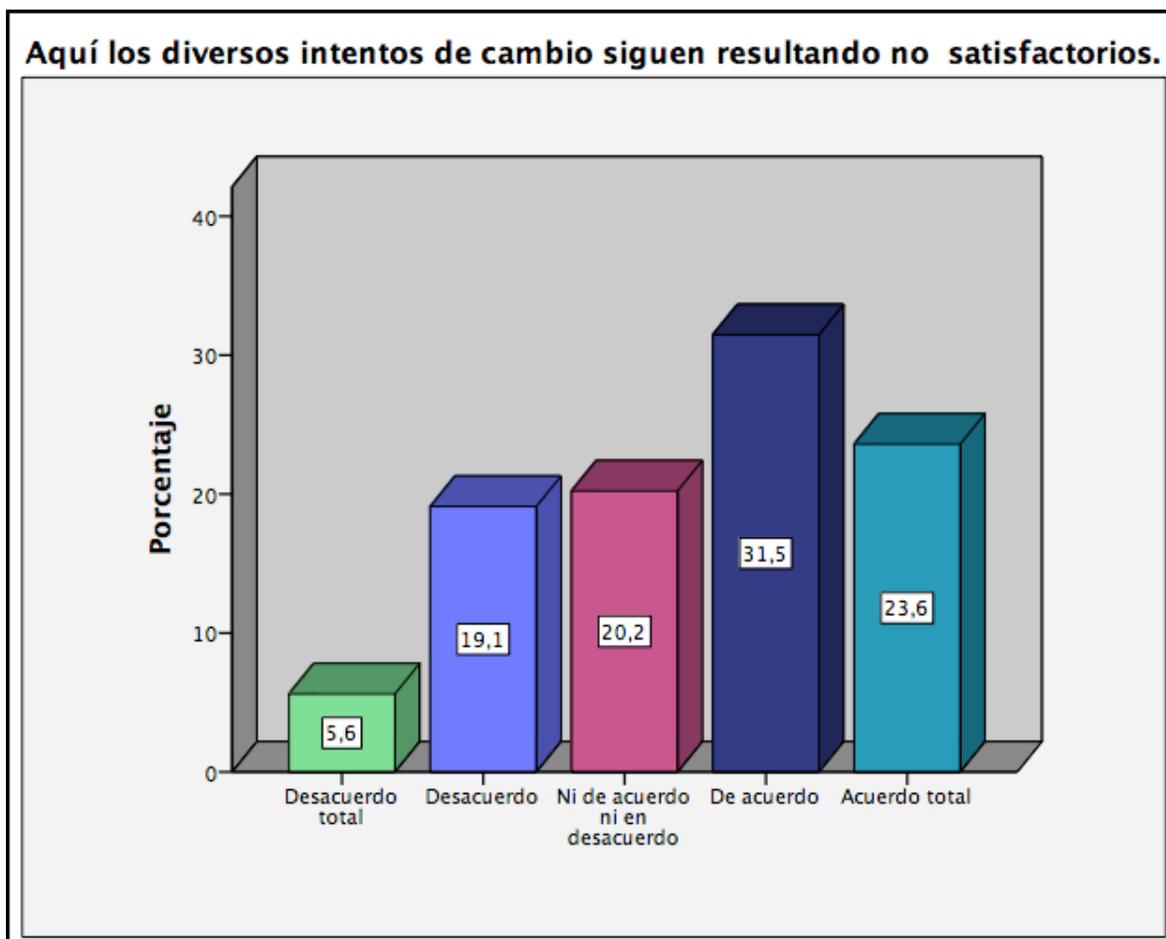
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 12 se aprecia que casi el 53 por ciento de los encuestados está de acuerdo y de acuerdo total en que las personas para defenderse de los cambios asumen el nuevo discurso.

Más del 31 por ciento adopta una opinión de ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus compañeros para no aceptar el cambio adoptan un nuevo discurso.

Finalmente, alrededor del 16 por ciento menciona no estar de acuerdo en que los trabajadores asumen el nuevo discurso para defenderse del cambio organizacional.

Gráfica 13. Los intentos de cambio no son satisfactorios.

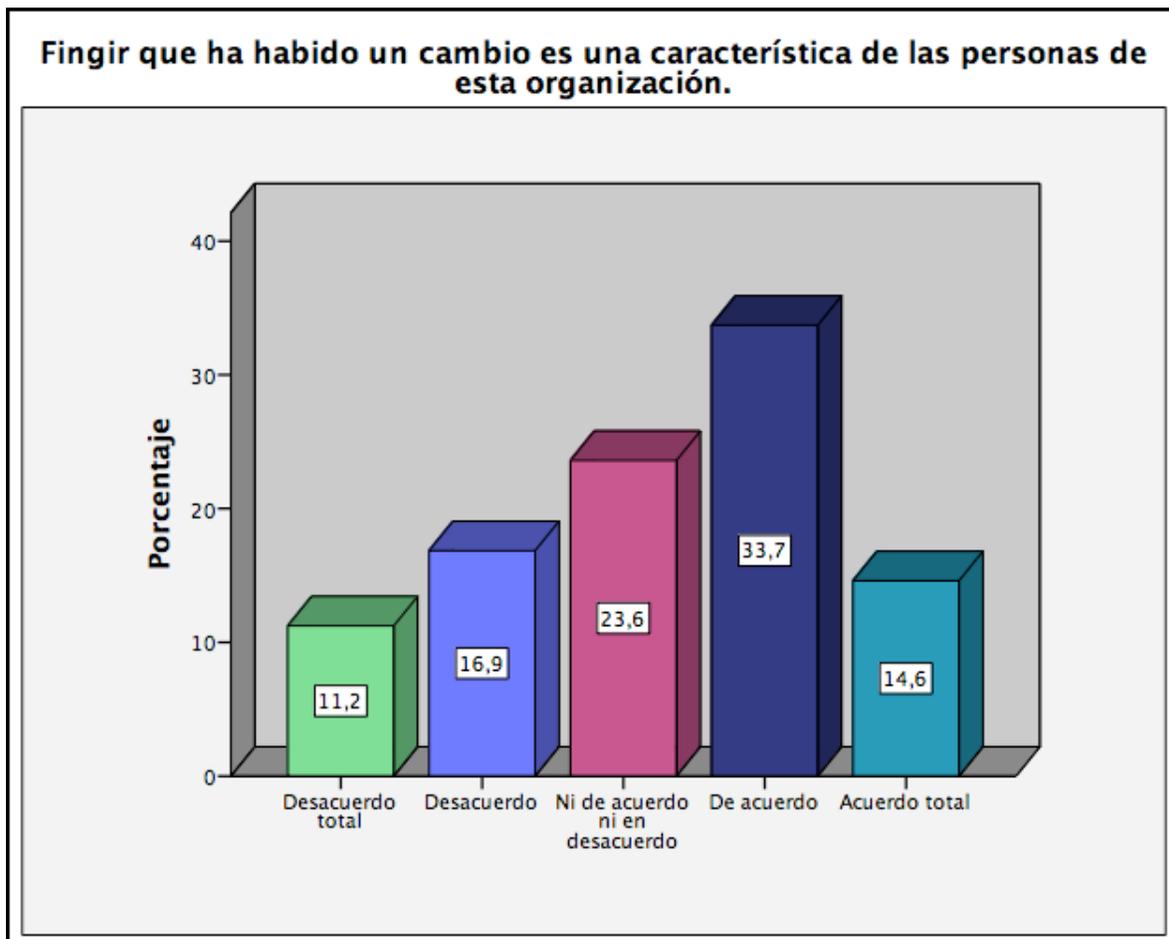


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Se observa en la gráfica No. 13 que más del 31 por ciento asume estar de acuerdo en que los intentos de cambio en la Institución han resultado no satisfactorios, cerca del 24 por ciento asume una opinión de acuerdo total. El 20 por ciento se mantiene neutral, es decir, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la no satisfacción de los diversos intentos de cambio.

El 19 por ciento dice estar en desacuerdo con la no satisfacción de los intentos de cambio en el ITSPA y más del 5 por ciento está totalmente en desacuerdo con ello.

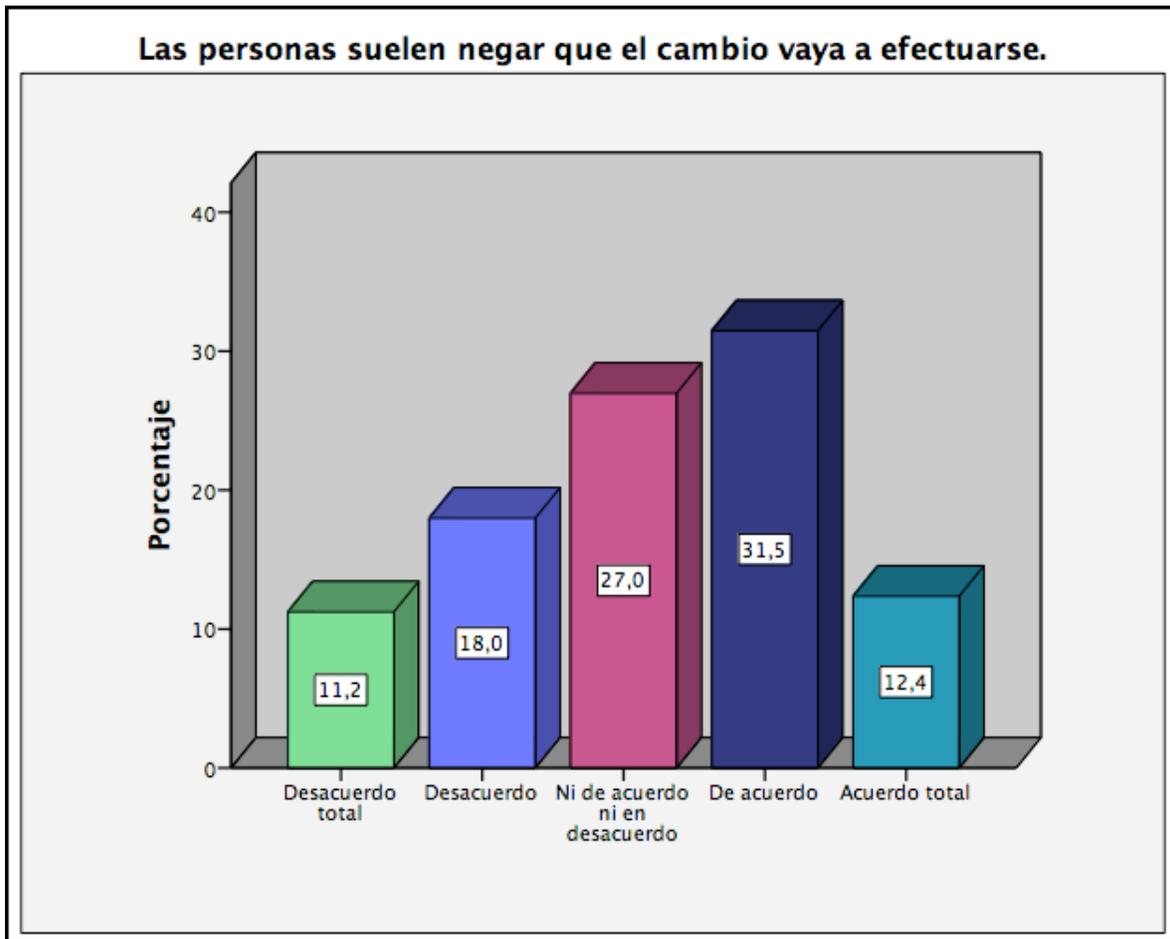
Gráfica 14. Fingimiento de la ocurrencia del cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 14 se observa que cerca del 34 por ciento dice estar de acuerdo en que los trabajadores se caracterizan por fingir un cambio en la Institución, más del 14 por ciento están totalmente de acuerdo con ello. Alrededor del 24 por ciento se mantiene neutral, el 17 por ciento está en desacuerdo y el 11 por ciento en desacuerdo total.

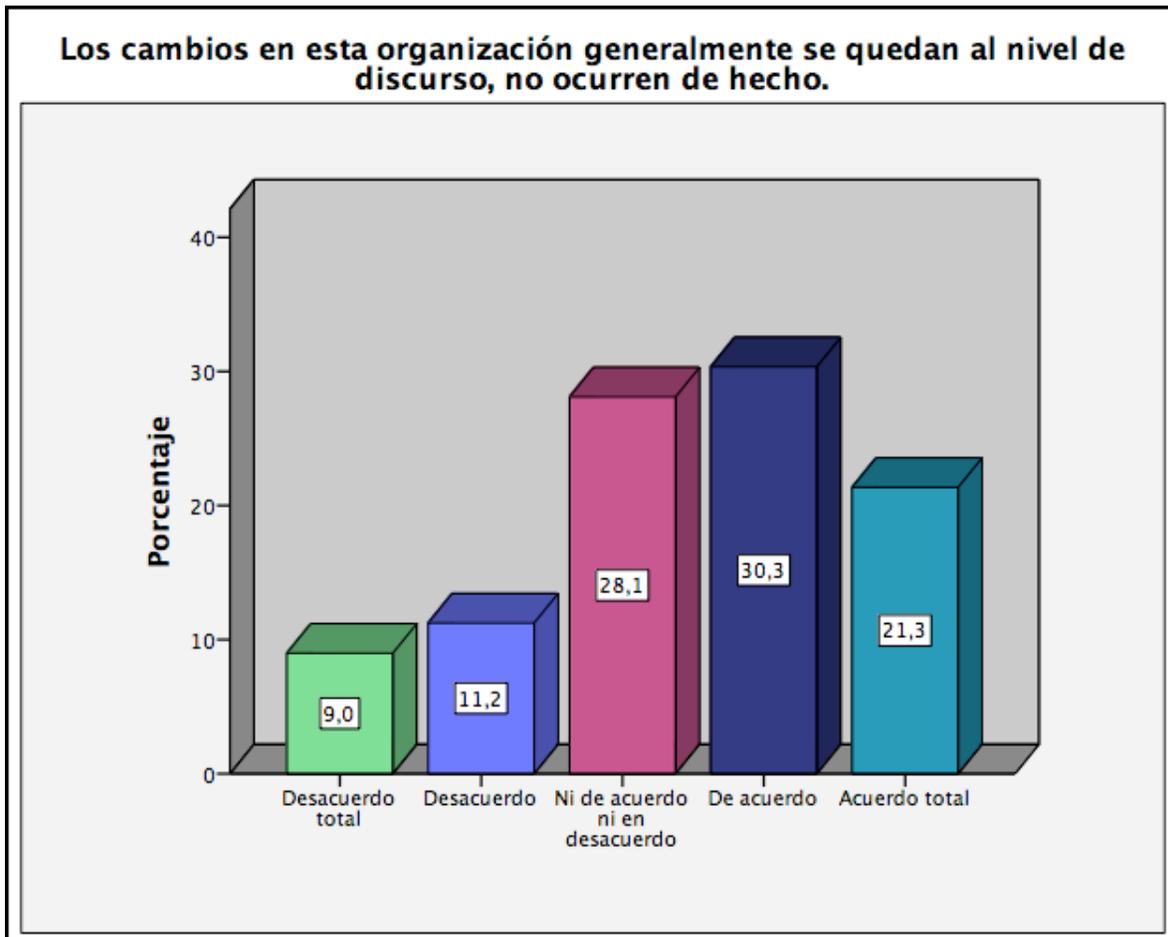
Gráfica 15. Negativa al cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En esta gráfica No. 15 se observa que cerca del 44 por ciento de los encuestados opinan estar entre de acuerdo y acuerdo total en que los trabajadores del Instituto suelen negar que el cambio vaya a efectuarse. El 27 por ciento no está de acuerdo ni en desacuerdo en que los empleados nieguen que el cambio se vaya a llevar a cabo. Finalmente, alrededor del 29 por ciento está entre desacuerdo total y desacuerdo.

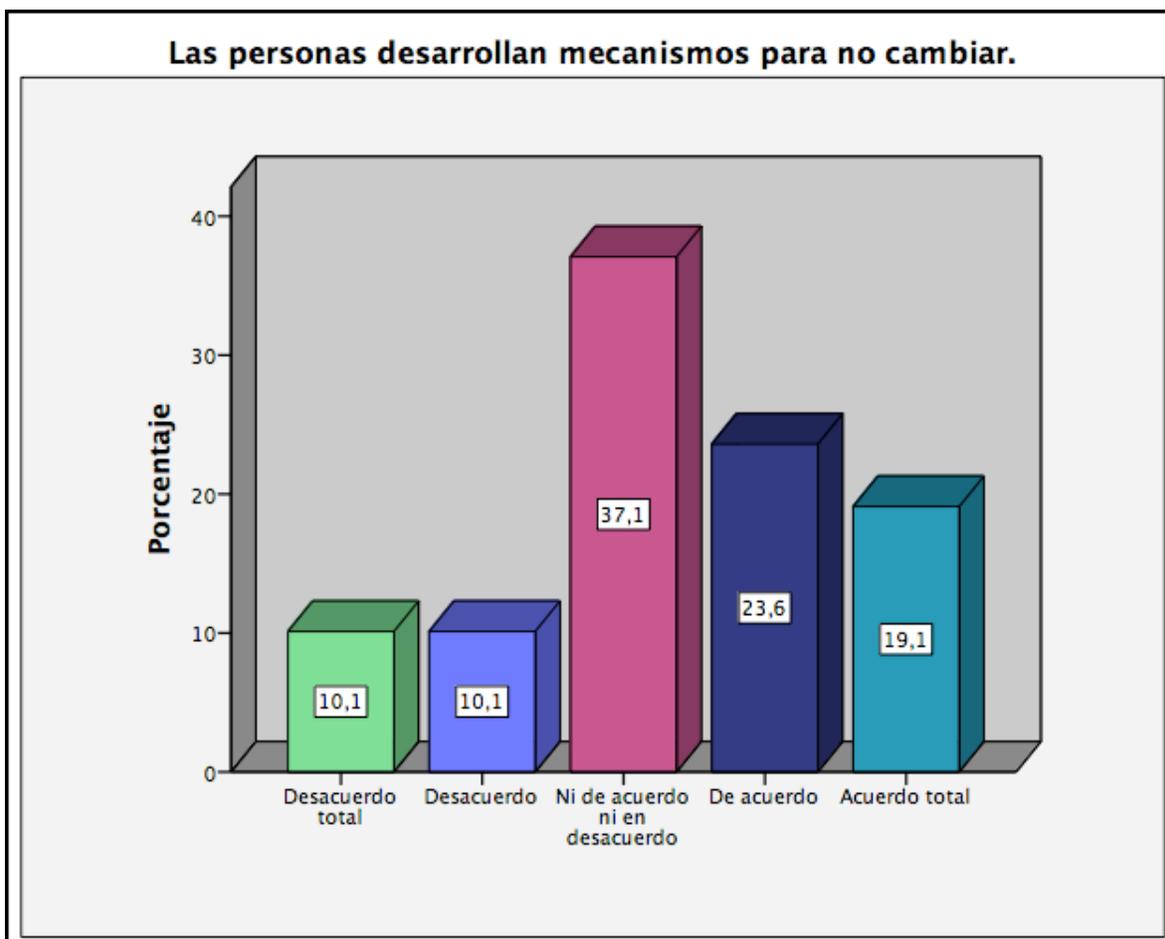
Gráfica 16. Los cambios se quedan a nivel de discurso.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En este gráfico No. 16 se hace notar que el 30 por ciento está de acuerdo en que los cambios se quedan a nivel de discurso, no ocurren en la práctica. El 21 por ciento dice estar totalmente de acuerdo en que los cambios no ocurren de hecho, se quedan a nivel de discurso. El 28 por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 20 por ciento menciona estar entre desacuerdo y desacuerdo total.

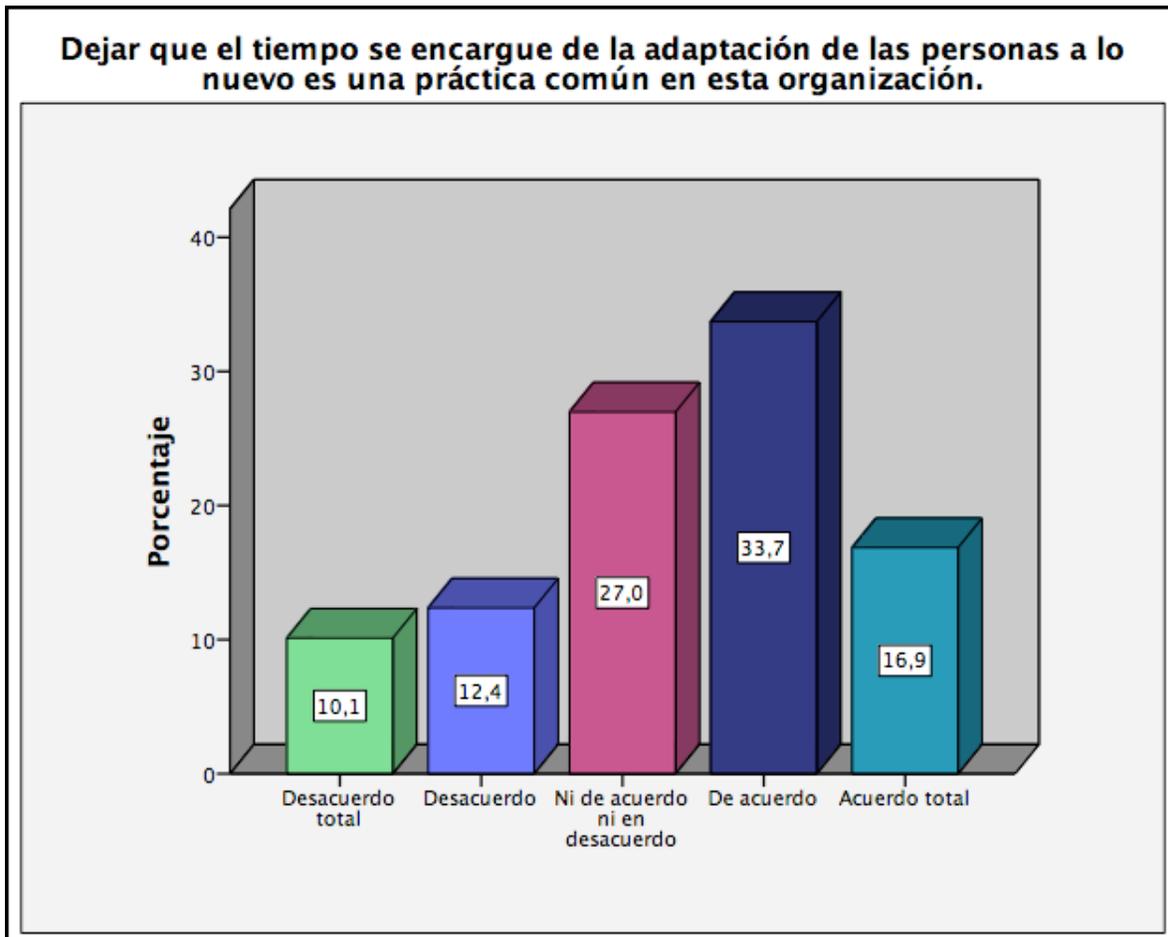
Gráfica 17. Generación de mecanismos para no cambiar.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En esta gráfica No. 17 se observa que el 37 por ciento de los encuestados dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las personas desarrollan mecanismos para no cambiar, mientras que alrededor del 43 por ciento aceptan que los empleados desarrollan mecanismos para resistirse al cambio. Alrededor del 20 por ciento menciona que las personas no generan mecanismos para detener el cambio.

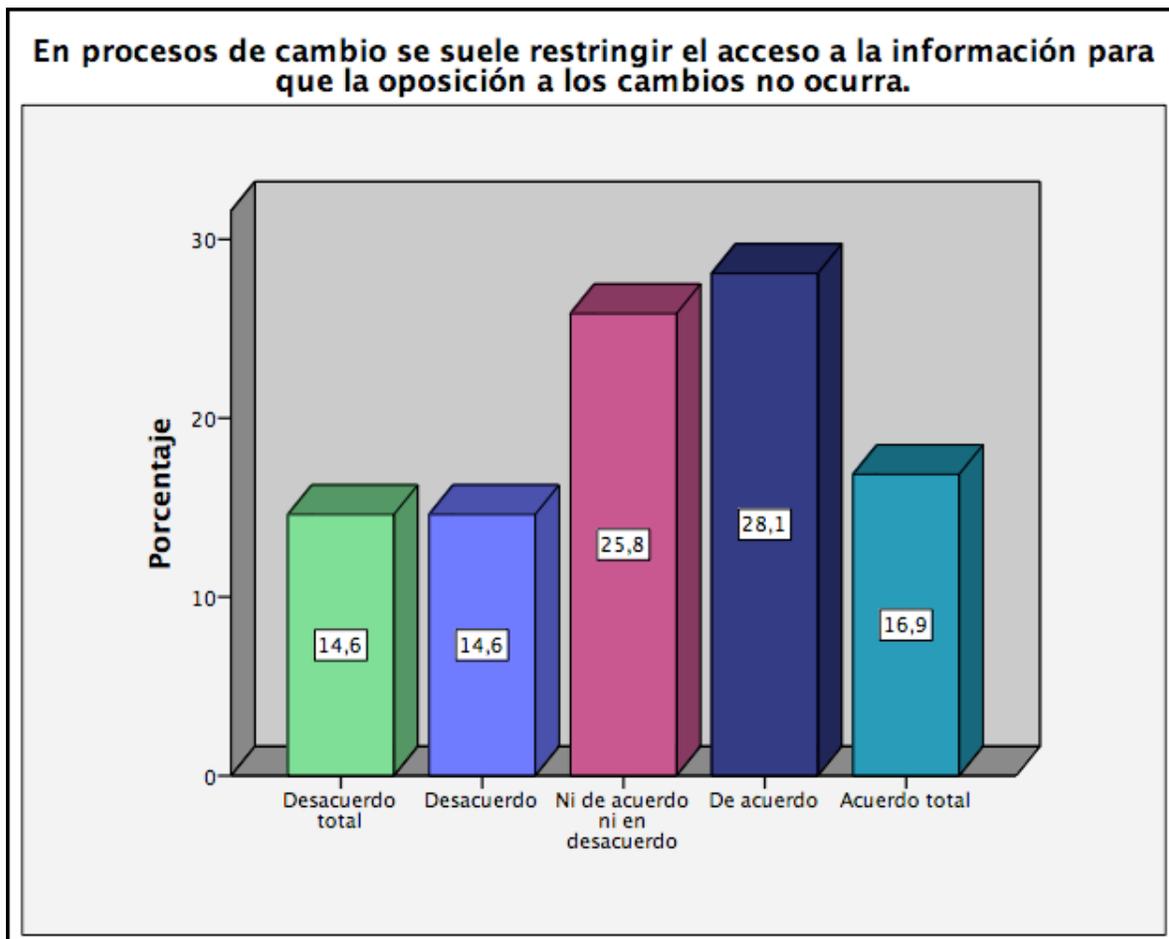
Gráfica 18. Dejar los cambios al tiempo.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En este gráfico No. 18 se puede apreciar que más del 50 por ciento de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento, dicen estar de acuerdo y en acuerdo total en que en el Instituto se hace nada para apoyar a los trabajadores en su adaptación a los nuevos procesos, por lo tanto esto refleja poco o nulo compromiso por parte de los directivos hacia sus colaboradores en la aceptación de nuevas formas de trabajar. Observamos también que el 27 por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se deja que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo. Finalmente, alrededor del 23 por ciento menciona estar en desacuerdo y en desacuerdo total con la situación planteada.

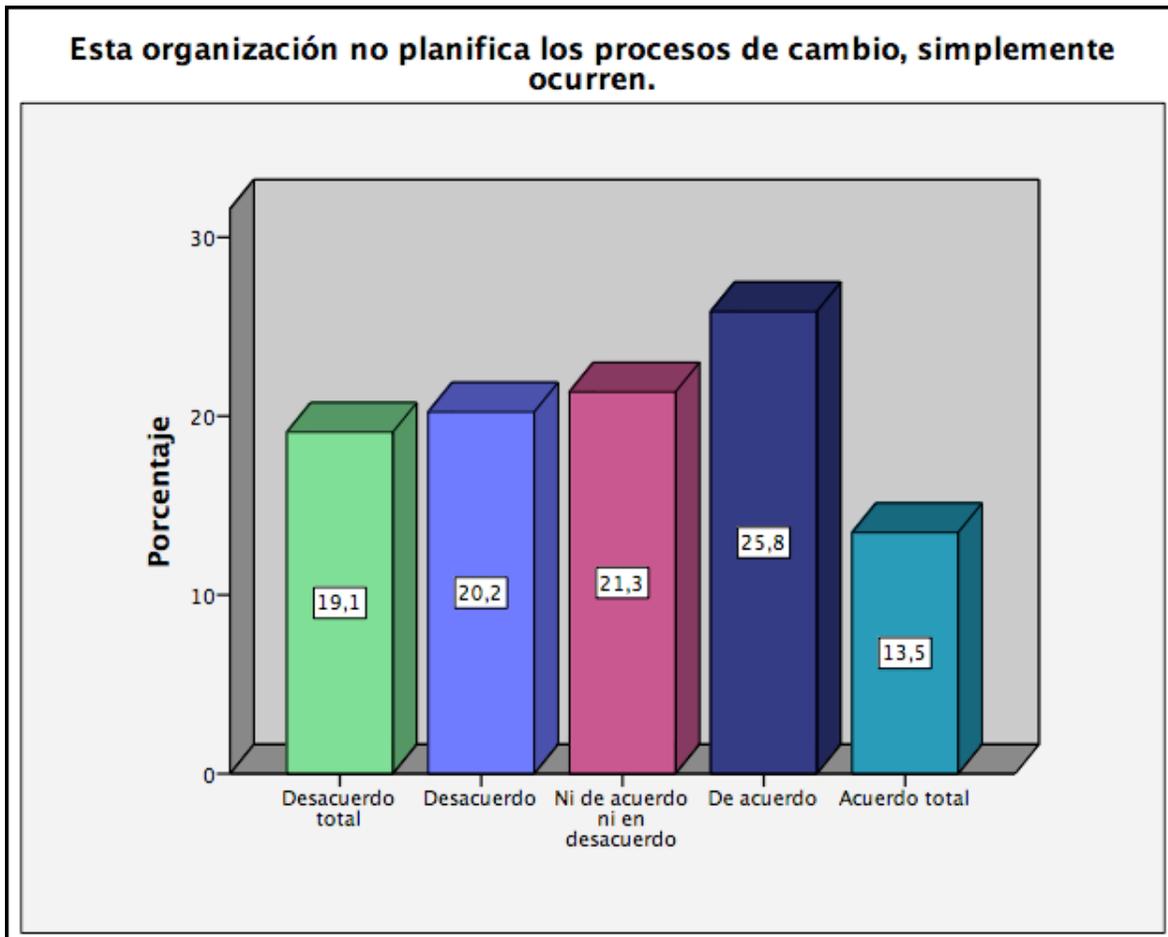
Gráfica 19. La información y procesos de cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Se observa en la gráfica No. 19 que un porcentaje alto (45 por ciento) de los encuestados aceptan que en procesos de cambio, la información no fluye, por el contrario se restringe, esto con la finalidad de que la oposición a dichos cambios no ocurra, lo cual es un grave error cometido por parte del cuerpo directivo de la Institución, pues ello impide el involucramiento de todo el personal en el proceso de cambio. Poco menos del 26 por ciento de los encuestados adoptan una opinión de ni de acuerdo ni en desacuerdo con la restricción de la información, mientras que el 29 por ciento niega la restricción a la información durante el cambio.

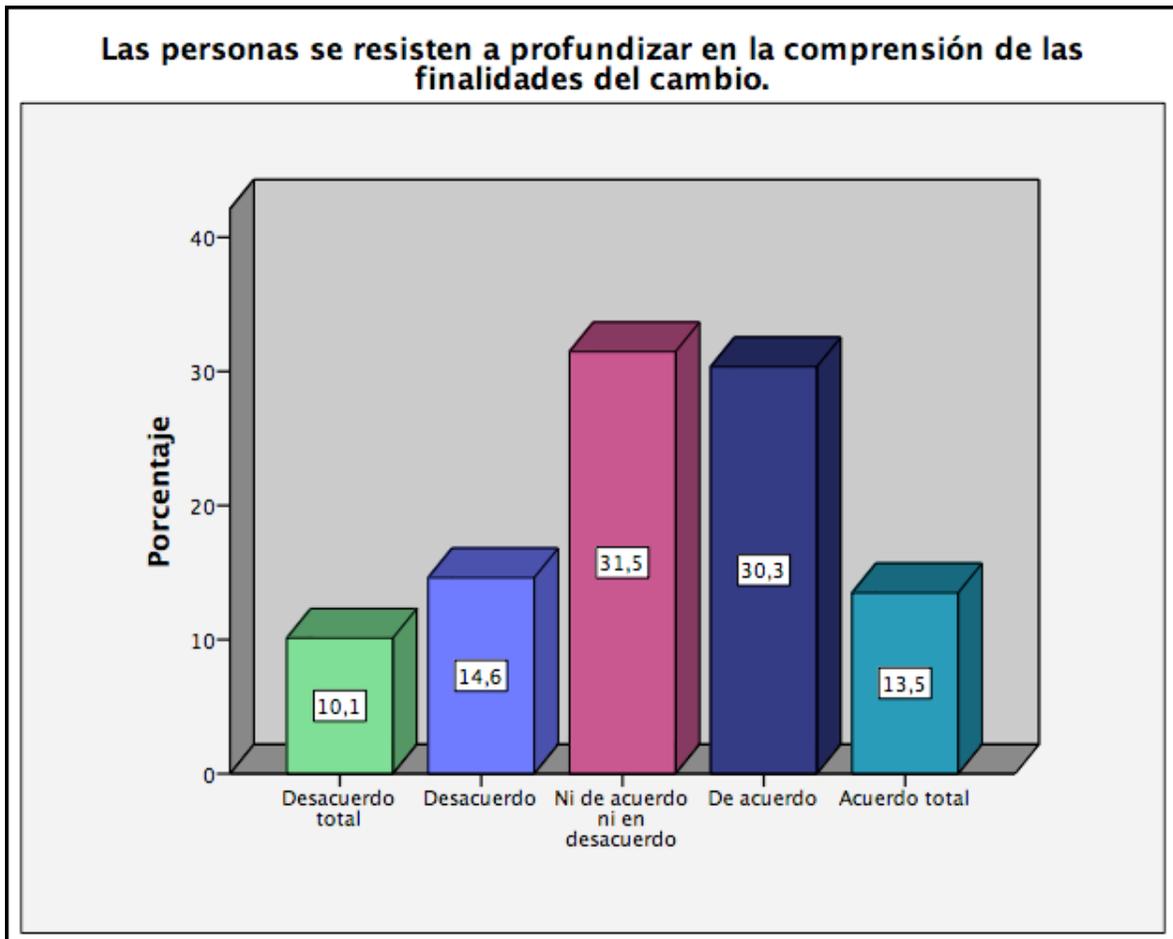
Gráfica 20. Planificación y procesos de cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En el gráfico No. 20 se puede apreciar que más del 39 por ciento dice que en el Instituto no se planifican los cambios, simplemente ocurren. El mismo porcentaje (39 por ciento) dice completamente lo contrario, mencionan que los cambios se planifican. Mientras que alrededor del 21 por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la no planificación de los cambios en la Institución.

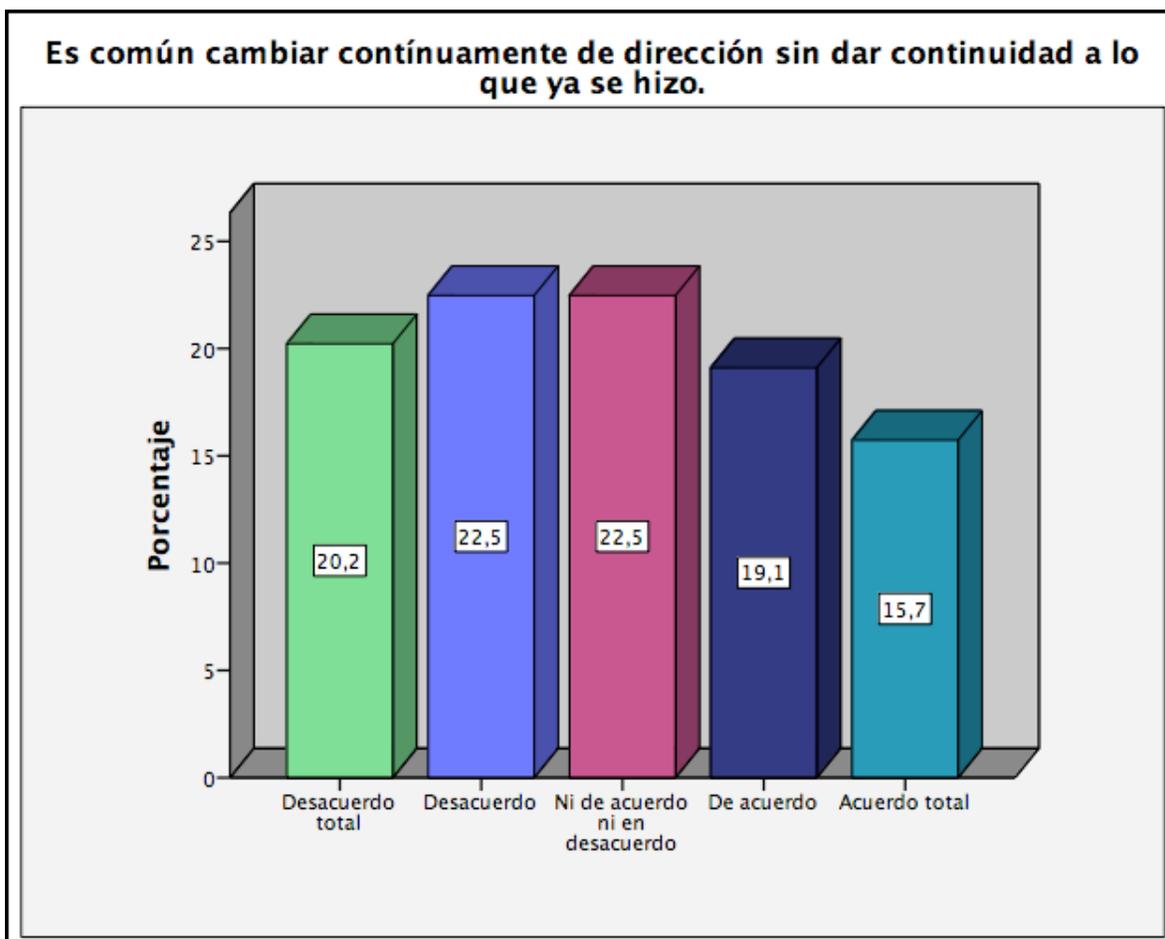
Gráfica 21. Resistencia al cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 21 se observa que casi el 44 por ciento está de acuerdo y en acuerdo total en que existe resistencia por parte de los trabajadores para comprender el por qué de los cambios en la organización, mientras que más del 31 por ciento de los encuestados dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los trabajadores se resisten a profundizar los fines del cambio. Poco menos del 25 por ciento menciona que los trabajadores no se oponen a comprender los objetivos del cambio.

Gráfica 22. Falta de continuidad en los procesos de cambio.



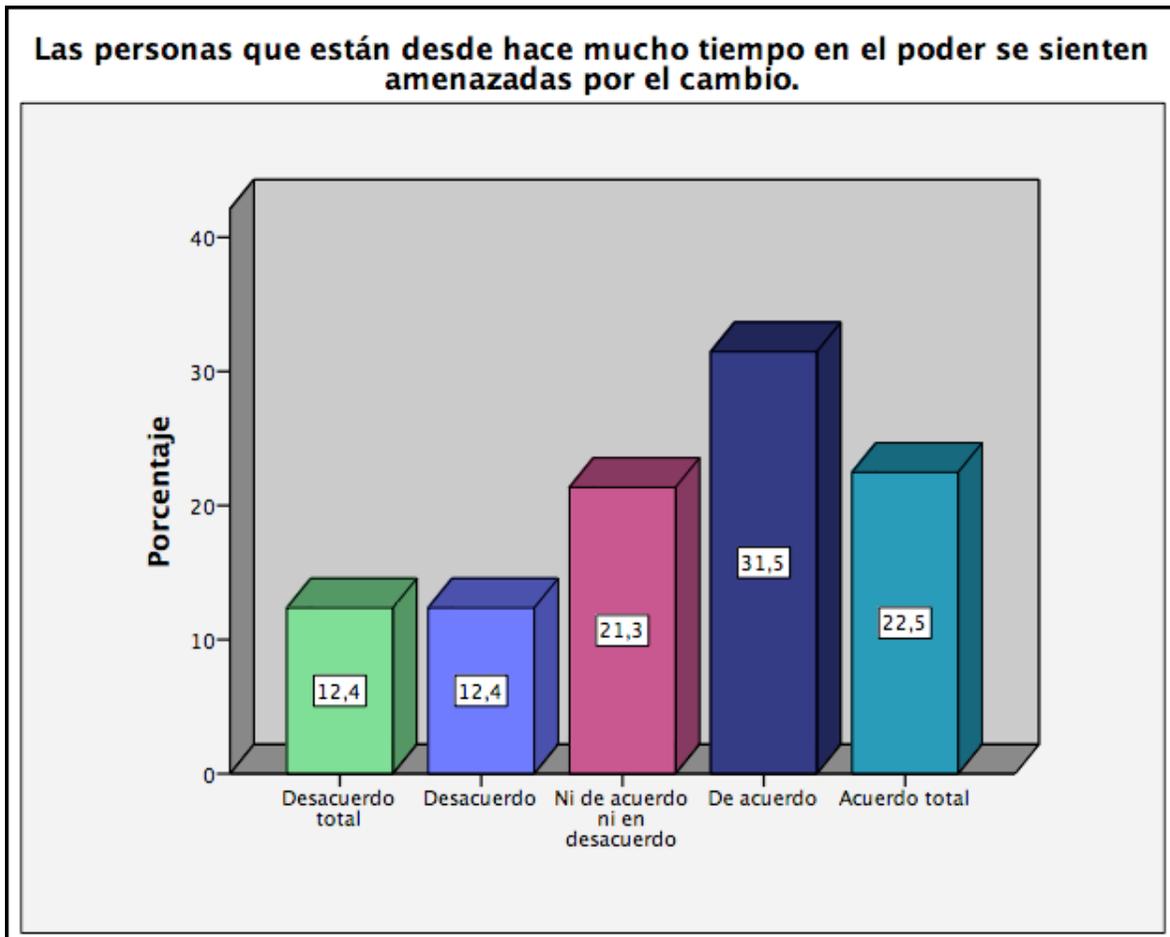
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la presente gráfica (No. 22) puede observarse que las personas que dicen que en el Instituto no es común cambiar de dirección, sin dar continuidad a lo que ya se hizo asciende a alrededor del 43 por ciento.

Mientras que casi el 35 por ciento de los encuestados dice estar de acuerdo y en acuerdo total que en la Institución comúnmente se cambia de dirección, dejando de lado lo que ya se ha logrado, lo que deja ver que los objetivos del cambio, es decir el por qué y el para qué no se definen claramente antes de iniciar el proceso de cambio.

Poco más del 22 por ciento menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el cambio continuo de dirección en los procesos de cambio.

Gráfica 23. Miedo al cambio ante la posibilidad de perder poder.



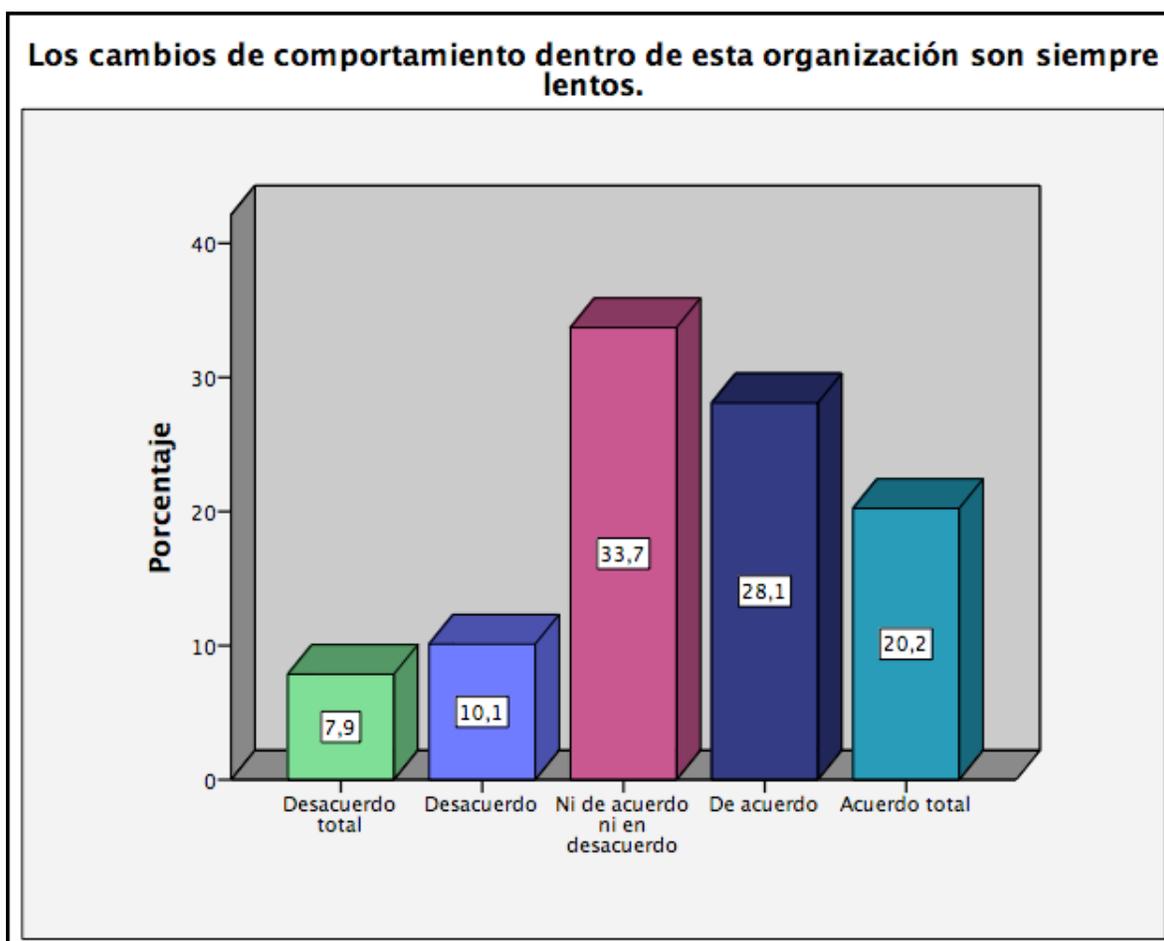
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En este gráfico No. 23 se observa que el 54 por ciento de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento dicen estar de acuerdo y en acuerdo total en que existe miedo ante el cambio por parte de aquellas personas que durante mucho tiempo han estado en el poder, es decir, se sienten amenazadas por la posible pérdida de poder.

El 25 por ciento adopta una opinión de desacuerdo y de desacuerdo total, en cuanto a que el cambio provoca miedo a los trabajadores por la posible pérdida de poder.

El 21 por ciento se mantiene neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfica 24. Lentitud en los cambios de comportamiento.



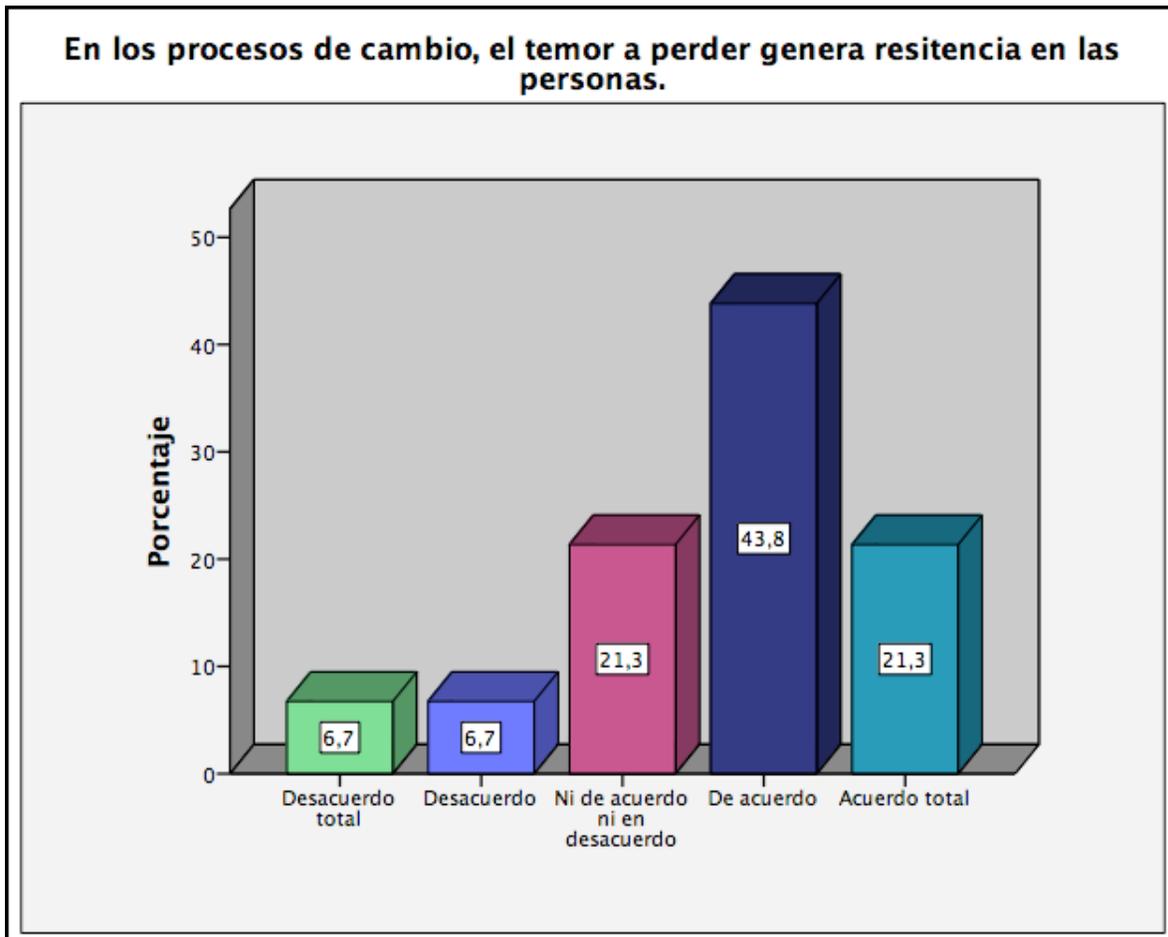
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Se aprecia en la gráfica No. 24 que el 48 por ciento de los encuestados dice que los cambios de comportamiento siempre son lentos, lo cual afecta la consecución del cambio en la Institución.

También se puede apreciar que alrededor del 34 por ciento de los encuestados dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los cambios de comportamiento en el Instituto son siempre lentos.

Finalmente el 18 por ciento dice estar en desacuerdo y en desacuerdo total en que los cambios de comportamiento son siempre lentos, lo cual refleja una minoría.

Gráfica 25. Temor a perder y resistencia al cambio.



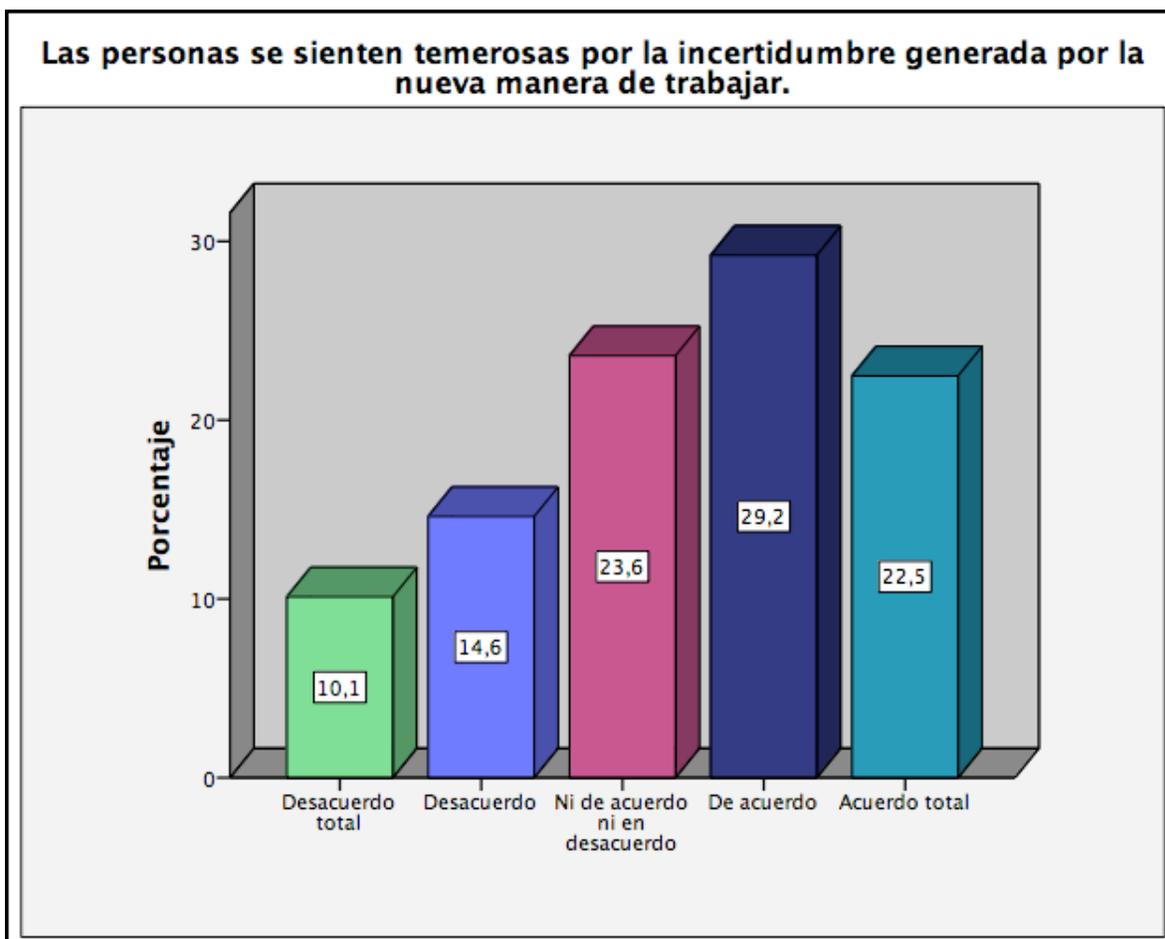
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 25 se puede observar que el 65 por ciento de los encuestados dice que la resistencia al cambio aparece por el temor a perder, ya sea jerarquía, poder, afectos, su zona de confort, entre otros.

Mientras que más del 21 por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que en los procesos de cambio, el temor a perder genera la no aceptación del cambio organizacional.

Más del 13 por ciento señala que el temor a perder no genera resistencia por parte de los empleados para aceptar el cambio.

Gráfica 26. Incertidumbre por la nueva manera de trabajar.



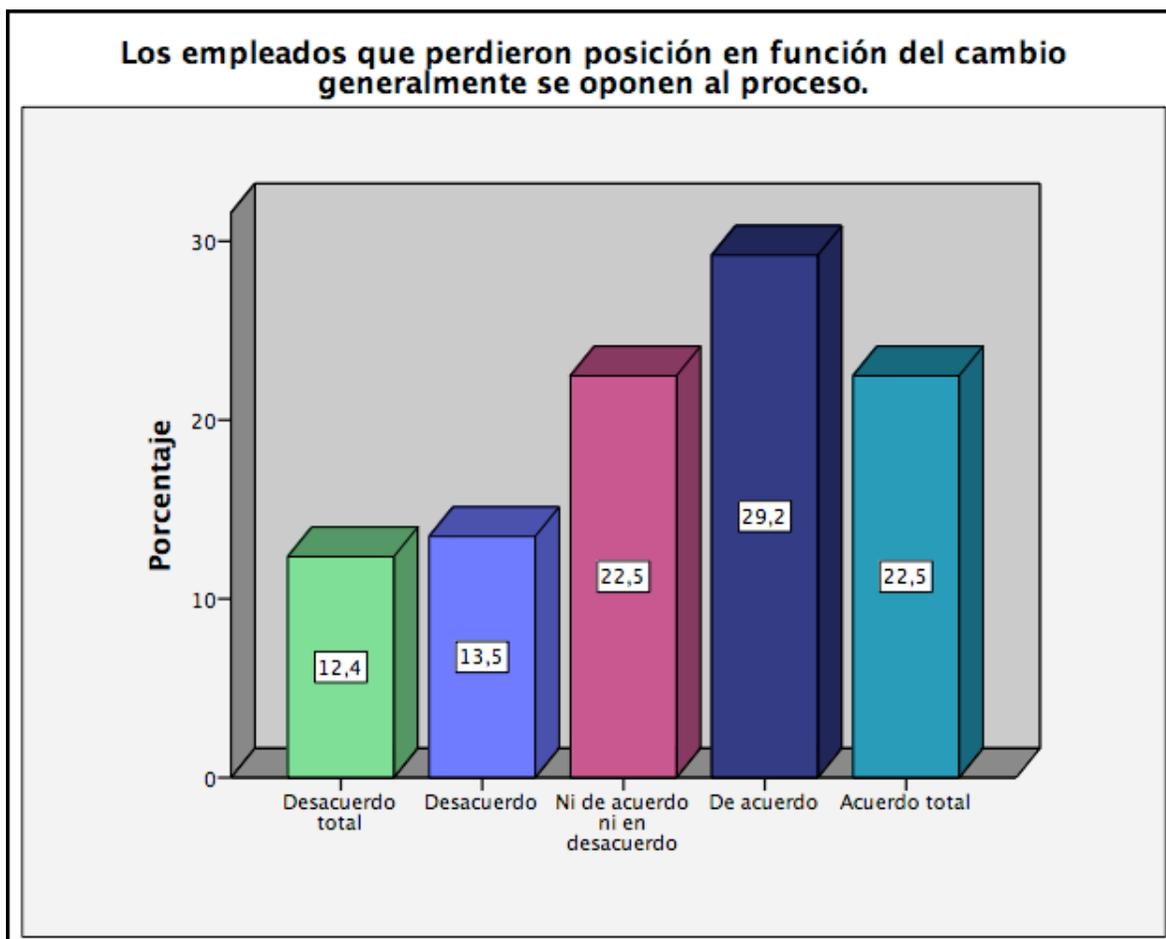
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

La gráfica No. 26 deja ver cómo casi el 52 por ciento de los encuestados dicen que las personas que allí laboran se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva forma de trabajar. Posiblemente esto suceda por que el cuerpo directivo no informa sobre los cambios o por que no usa los medios idóneos, carecen de una estrategia de comunicación eficaz, por lo que se generan especulaciones, rumores y malos entendidos.

Cerca del 25 por ciento esta en desacuerdo y en desacuerdo total en que los trabajadores se sienten temerosos por la incertidumbre que se genera en los procesos de cambio.

Mientras que alrededor del 24 por ciento opina estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las personas sienten temor por la incertidumbre que se genera por algo nuevo.

Gráfica 27. Negativa al cambio por pérdida de posición.



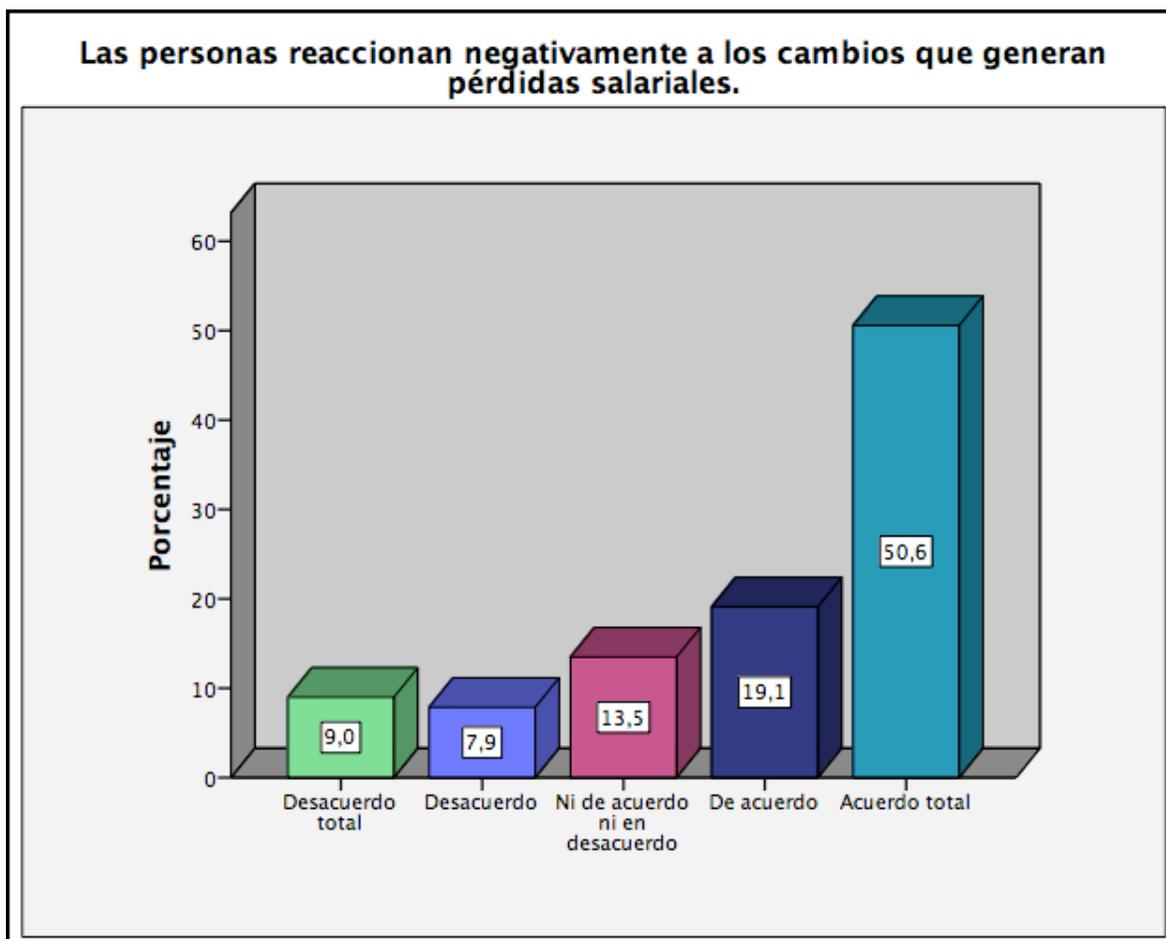
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En el gráfico No. 27 se aprecia que cerca del 52 por ciento de los encuestados mencionan que los empleados que durante un proceso de cambio perdieron posición en función del mismo, generalmente se oponen al cambio organizacional.

Casi el 26 por ciento dicen que los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente no se oponen al proceso de cambio organizacional.

Finalmente más del 22 por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los empleados que han perdido posición en función del cambio se opongan al proceso del mismo.

Gráfica 28. Reacción negativa al cambio ante pérdidas salariales.



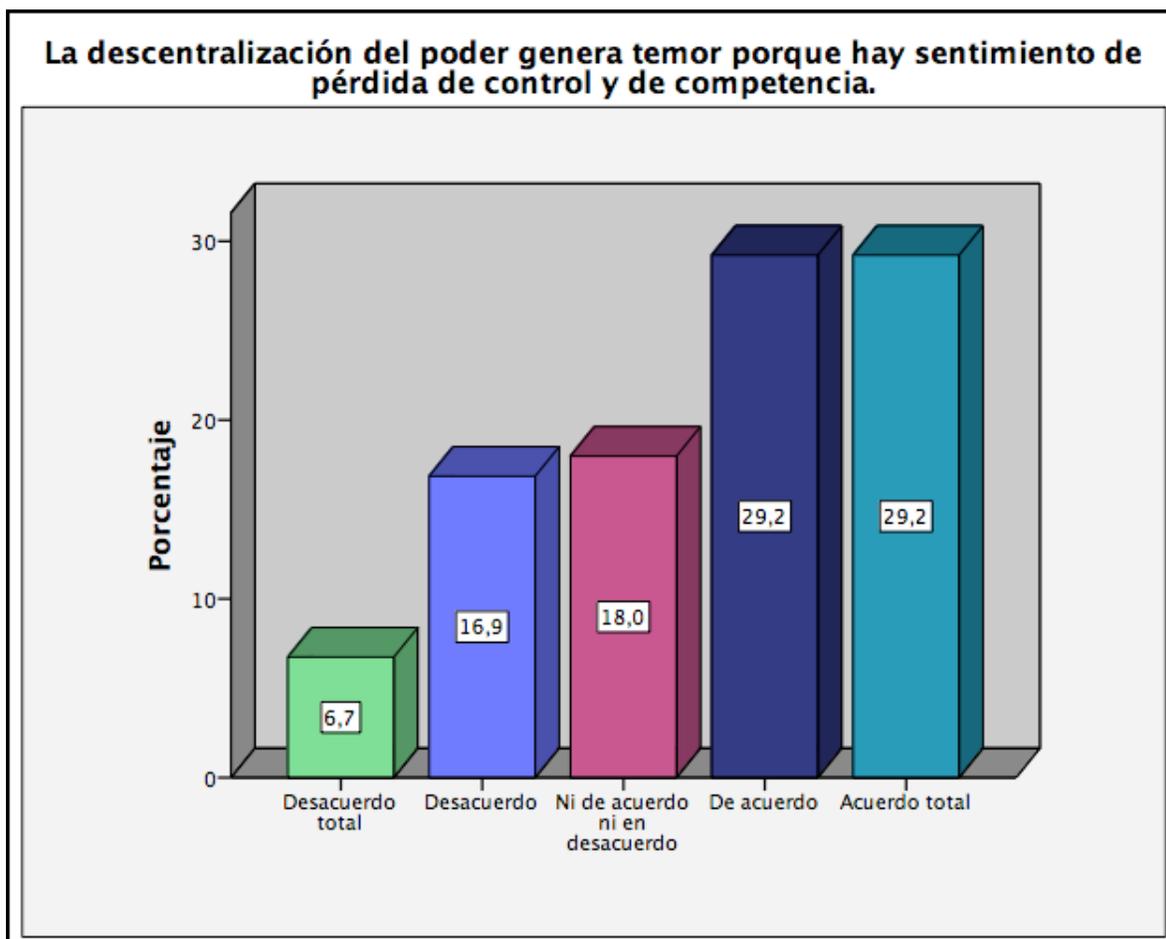
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

La gráfica No. 28 muestra que alrededor del 70 por ciento de los encuestados mencionan que los trabajadores reaccionan de manera negativa a los cambios que generan pérdidas salariales.

El 17 por ciento dice que las personas no reacciona negativamente a los cambios que implican pérdidas salariales.

Mientras que más del 13 por ciento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que lo trabajadores reaccionan negativamente ante cambios que generan pérdidas salariales.

Gráfica 29. Temor al cambio por descentralización de poder.



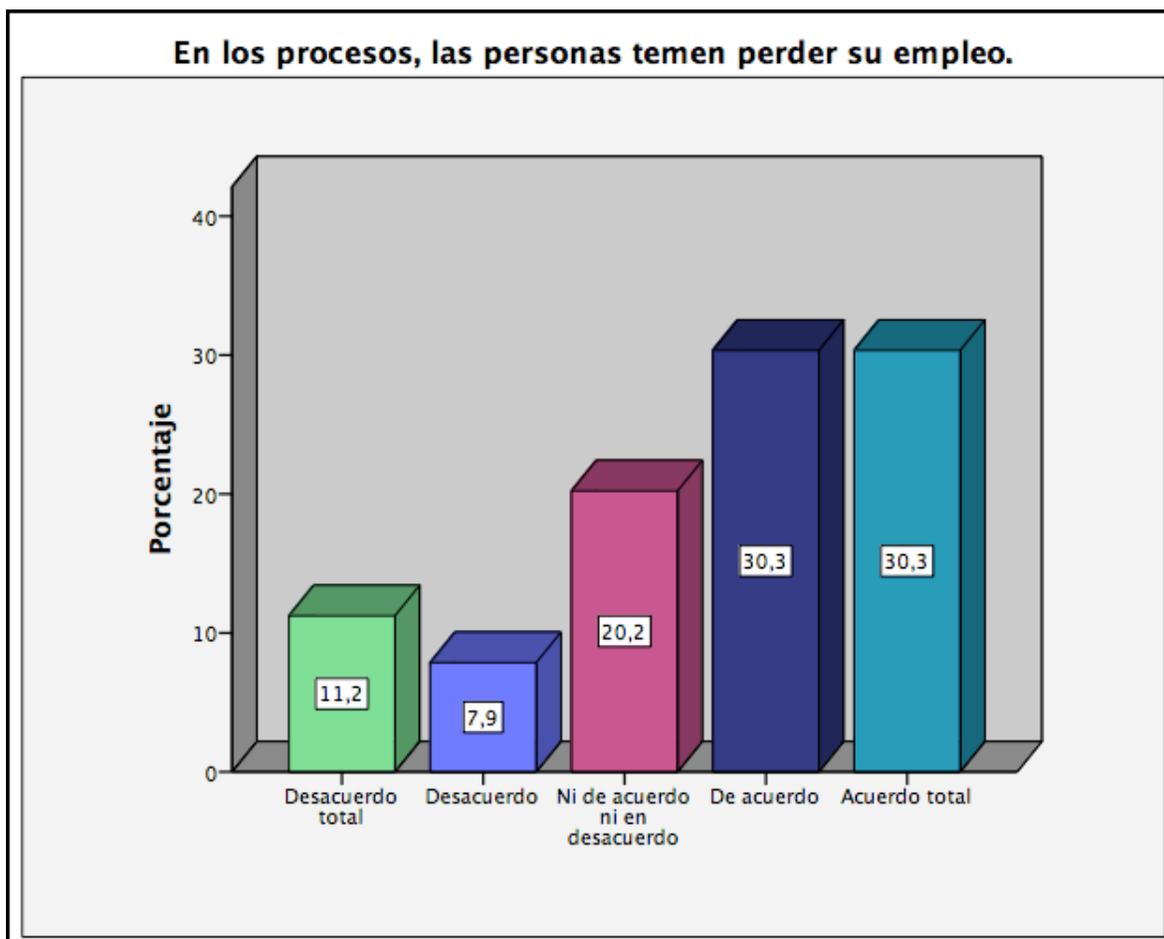
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 29 se aprecia que más del 58 por ciento de los trabajadores encuestados está de acuerdo y de acuerdo total en que la descentralización del poder genera miedo al personal porque consideran que hay pérdida de control y competencia.

Cerca del 24 por ciento no consideran que la descentralización del poder genere temor porque hay sentimiento de pérdida de control y de competencia.

Finalmente el 18 por ciento se mantiene neutral, dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y de competencia.

Gráfica 30. Cambio organizacional y temor a perder el empleo.



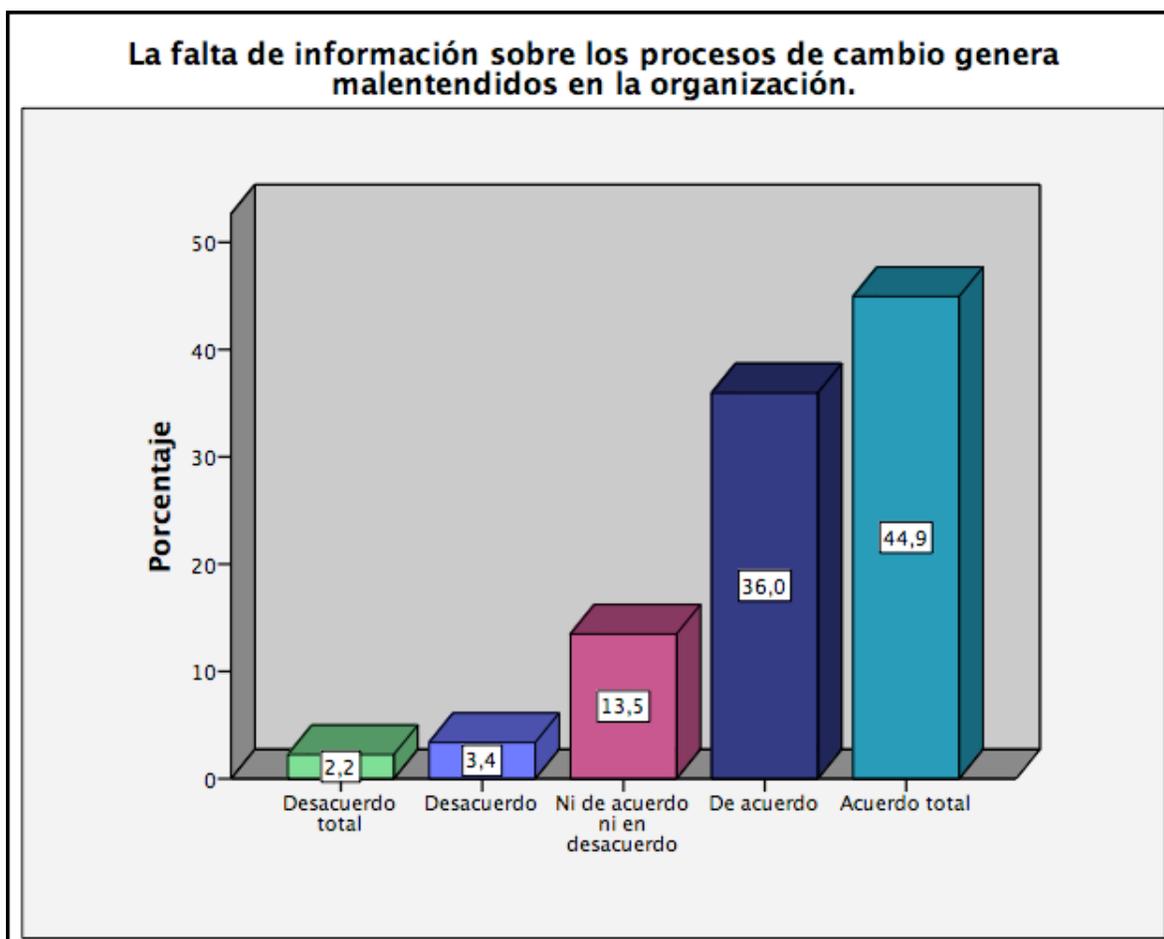
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 30 se observa que alrededor del 60 por ciento de los encuestados dice que durante procesos de cambio los empleados temen perder el empleo. Nuevamente se observa falta de inclusión de los empleados por parte del cuerpo directivo, pues cuando los trabajadores temen, generalmente se debe a que no han sido involucrados en cada una de las etapas del proceso del cambio. Se observa también un bajo compromiso por parte del cuerpo directivo.

El 20 por ciento prefiere estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la situación planteada.

Finalmente, más del 19 por ciento dice que en los procesos de cambio las personas no temen perder su empleo.

Gráfica 31. Falta de información y generación de malentendidos sobre procesos de cambio.



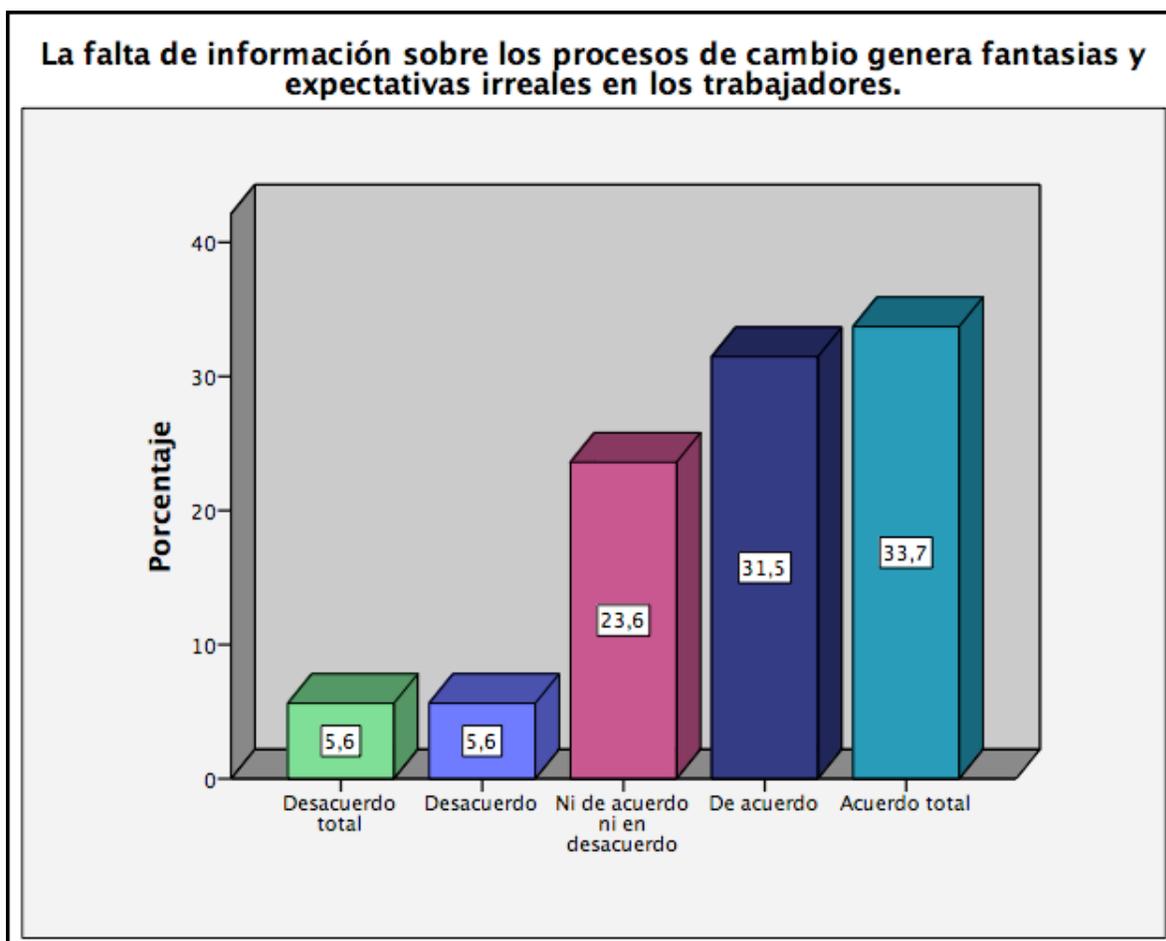
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Se observa en la gráfica No. 31 que más del 80 por ciento de los encuestados menciona que la falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos y rumores en el Instituto, lo cual dificulta o limita que el cambio se dé satisfactoriamente.

Más del 13 por ciento de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que existe falta de información en los procesos de cambio y que además genere malentendidos en la Institución.

Finalmente, casi el 6 por ciento manifiesta estar en desacuerdo y desacuerdo total con la falta de información durante los procesos de cambio.

Gráfica 32. Falta de información en procesos de cambio y generación de fantasías y falsas expectativas.



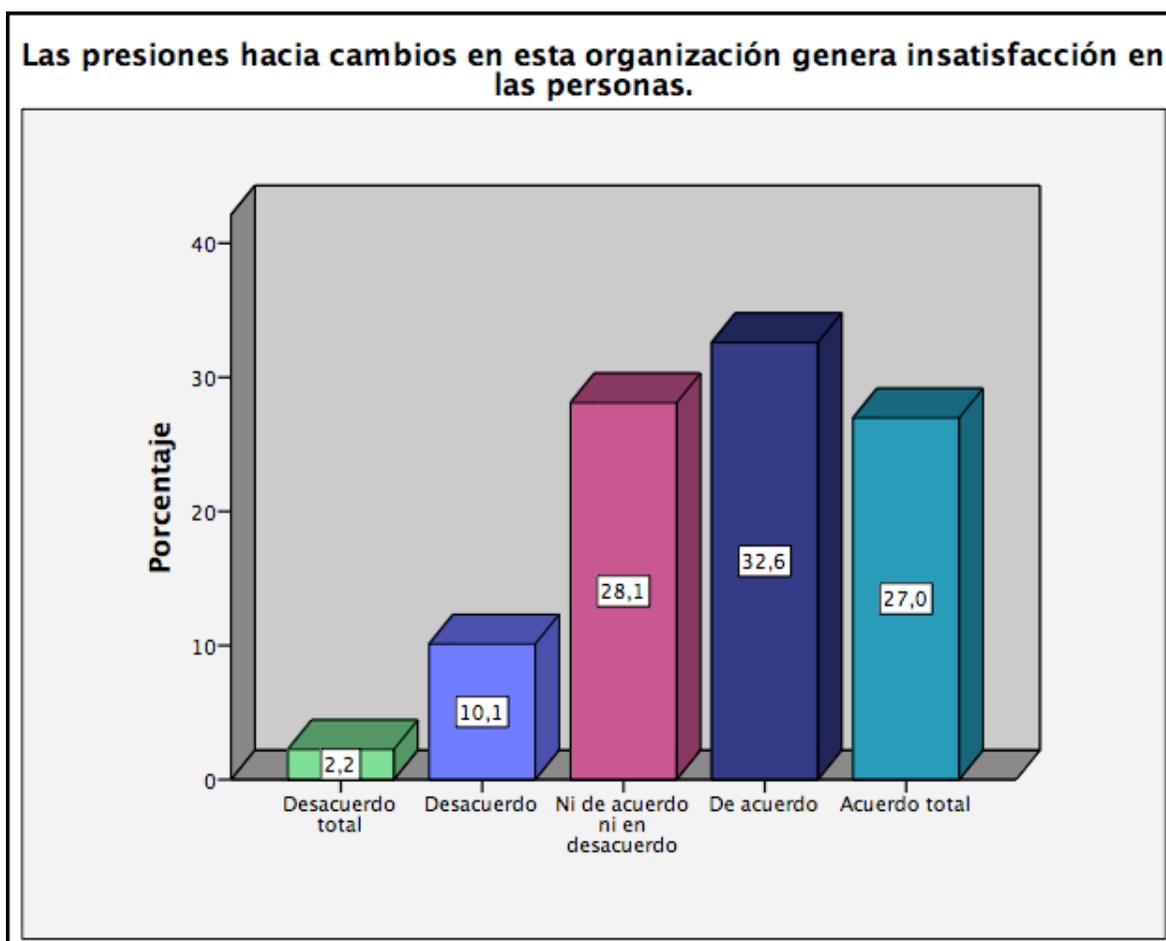
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 32 se aprecia que el 65 por ciento de los encuestados están de acuerdo y de acuerdo total en que la falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.

Más del 23 por ciento menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas que no corresponden a la realidad del Instituto y de los trabajadores.

Por su parte, el 11 por ciento dice estar en desacuerdo y en desacuerdo total con la generación de fantasías y expectativas irreales como consecuencia de la falta de información sobre los procesos de cambio de la Institución.

Gráfica 33. Presiones hacia los cambios e insatisfacción laboral.



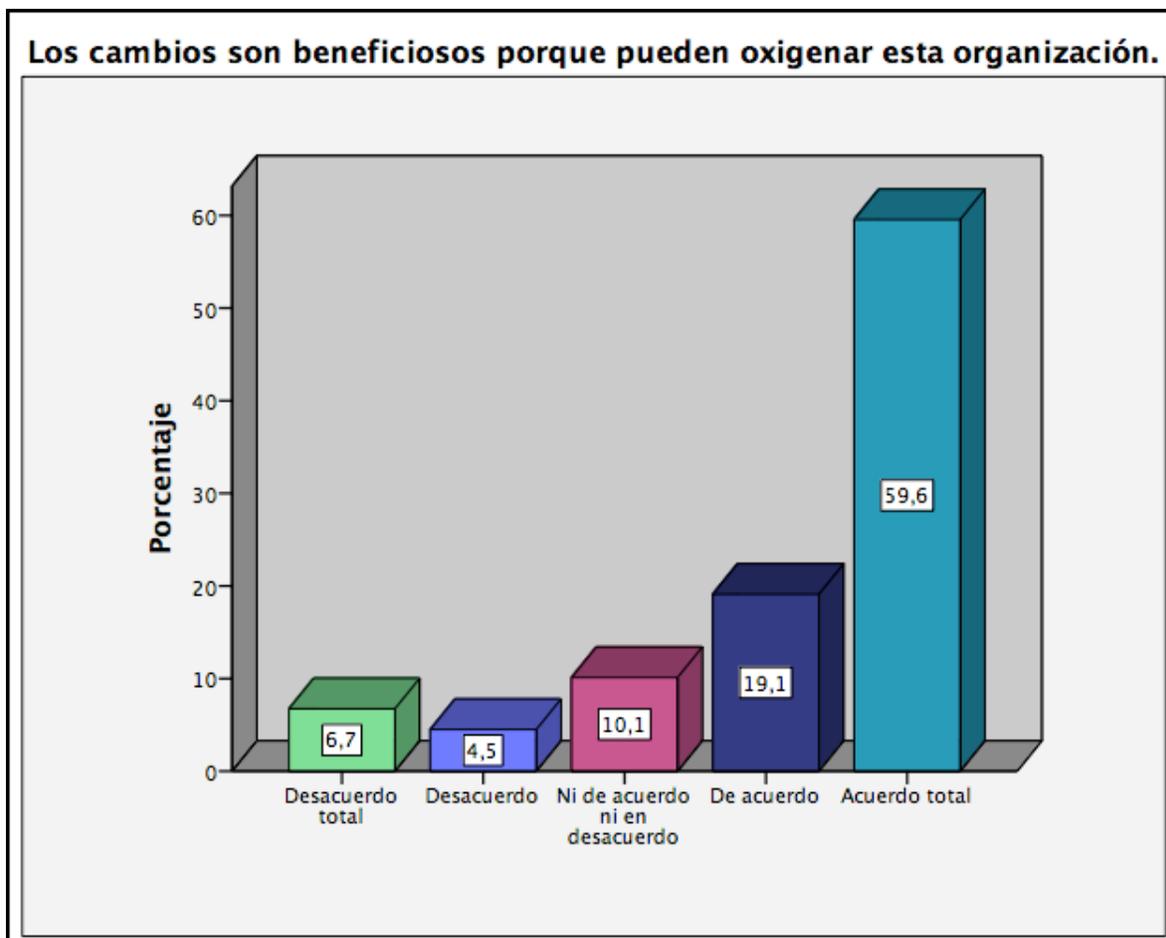
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la presente gráfica (No. 33) se observa que alrededor del 60 por ciento de los encuestados dice que las presiones para aceptar los cambios en el Instituto genera insatisfacciones en los trabajadores, lo cual deja ver una falta de sensibilización a los empleados por parte del cuerpo directivo, pues únicamente se les informa que habrá cambios, sin informarles el para qué y el cómo.

El 28 por ciento refiere estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la generación de insatisfacción de los trabajadores como consecuencia de las presiones hacia los cambios en este Instituto.

Más del 12 por ciento sostiene estar en desacuerdo y en desacuerdo total en que las presiones para aceptar el cambio genera insatisfacción en los trabajadores.

Gráfica 34. Cambio y oxigenación organizacional.



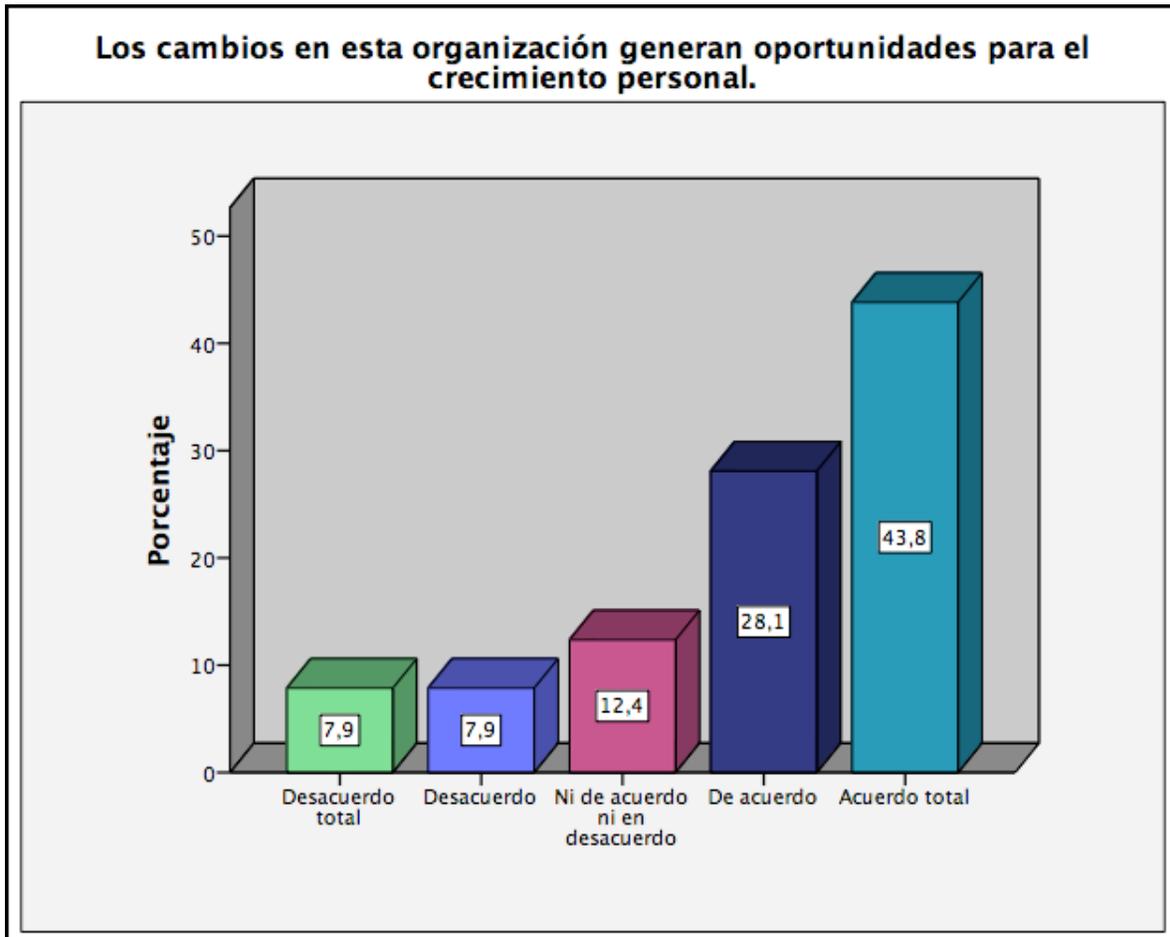
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En el gráfico No. 34 se observa que un alto porcentaje (casi 79 por ciento) de los encuestados están de acuerdo y de acuerdo total en que los cambios pueden revitalizar al Instituto. Lo cual significa que los cambios son buenos o favorables para la organización.

El 10 por ciento mantienen una opinión neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la Institución se oxigena con los cambios.

Un 11 por ciento está en desacuerdo y en desacuerdo total con la oxigenación del Instituto como consecuencia del cambio organizacional.

Gráfica 35. El cambio como generador de oportunidades de crecimiento personal.



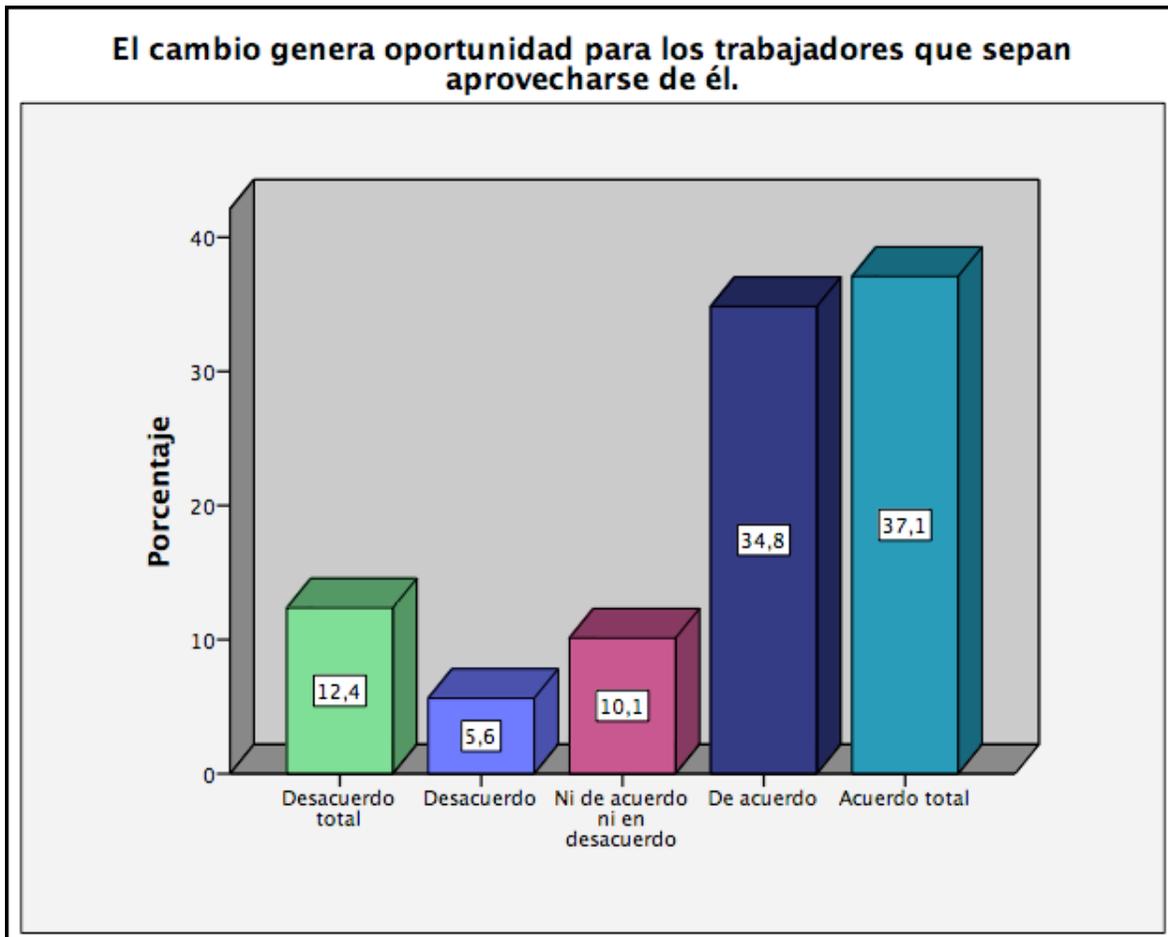
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 35 se observa que la mayoría de los empleados encuestados (alrededor del 72 por ciento) concuerda en que los cambios son generadores de oportunidades para crecer personalmente.

Más del 12 por ciento está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los cambios generan oportunidades de crecimiento personal en los trabajadores.

Finalmente, alrededor del 16 por ciento menciona que los cambios no generan oportunidades para que los empleados crezcan en el ámbito personal.

Gráfica 36. Aprovechamiento del cambio por parte de los empleados.



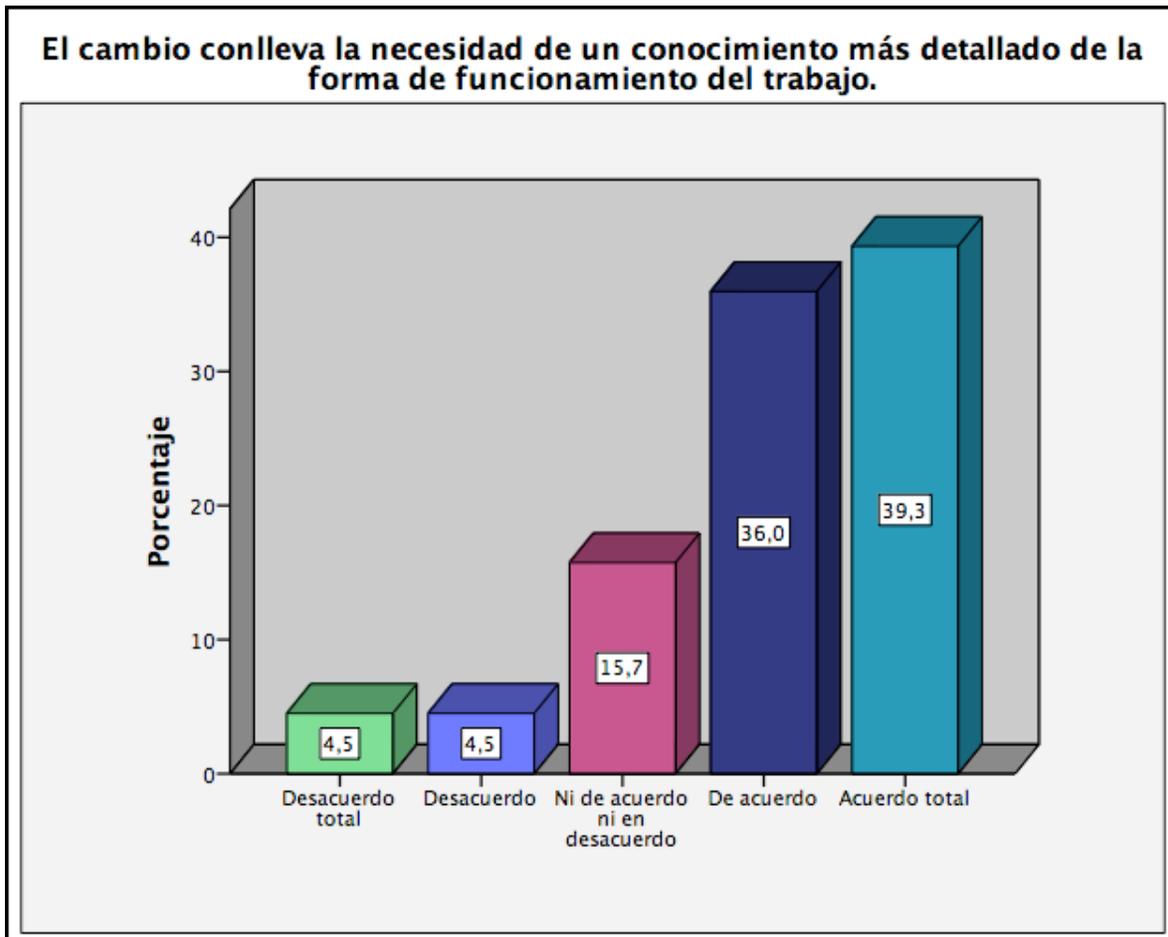
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 36 se aprecia que alrededor del 72 por ciento de los encuestados están de acuerdo y de acuerdo total en que el cambio es generador de oportunidades para aquellos empleados que sepan aprovecharse de él, por ejemplo el aprender nuevas formas de trabajar, nuevos métodos y nuevas tecnologías para realizar sus funciones, es decir, aprovechar el cambio para desarrollar otras habilidades y competencias.

El 10 por ciento menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el cambio brinda oportunidades a los trabajadores que sepan aprovecharse de él.

El 18 por ciento menciona que el cambio no genera oportunidades para los trabajadores, lo que significa que los empleados se resisten al mismo.

Gráfica 37. Cambio y la necesidad de mayores conocimientos.



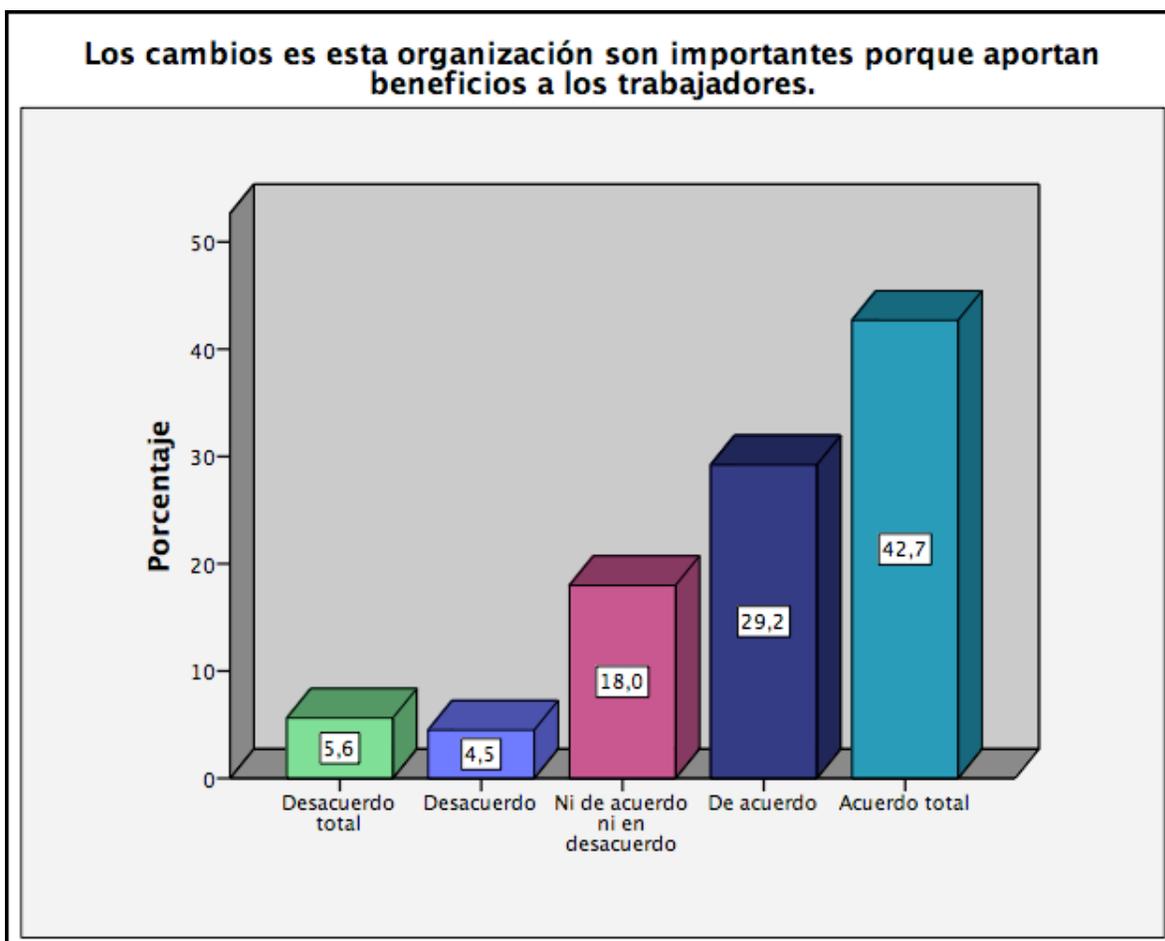
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 37 se aprecia que poco más del 75 por ciento de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento dicen que el cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de realizar del trabajo, lo cual implica una mayor y mejor capacitación al personal por parte del Instituto.

Alrededor del 16 por ciento de los encuestados menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los cambios requieren que los trabajadores tengan un conocimiento más detallado de la forma de realizar el trabajo.

El 9 por ciento está en desacuerdo y desacuerdo total en que el cambio requiere de un conocimiento más detallado por parte de los trabajadores.

Gráfica 38. Cambio, su importancia y beneficios a los trabajadores.



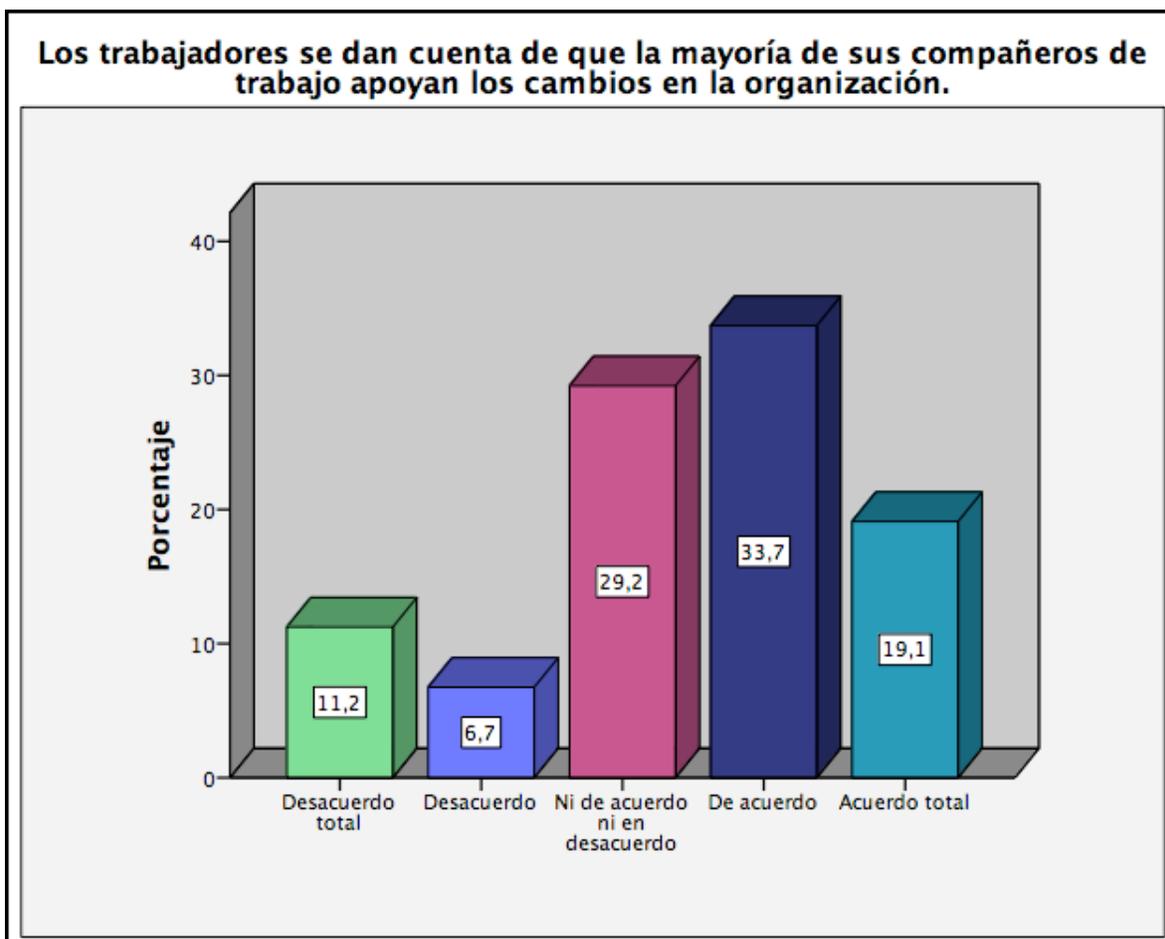
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En el gráfico No. 38 se observa que el 72 por ciento de las personas encuestadas dice estar de acuerdo y de acuerdo total en que los cambios en el Instituto son importantes ya que aportan beneficios a los trabajadores.

El 18 por ciento menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los cambios son beneficiosos para los trabajadores.

El 10 por ciento manifiesta que los cambios no generan beneficios a los trabajadores de la Institución, por lo tanto se manifiestan en contra de cualquier cambio.

Gráfica 39. Apoyo de los trabajadores hacia el cambio.



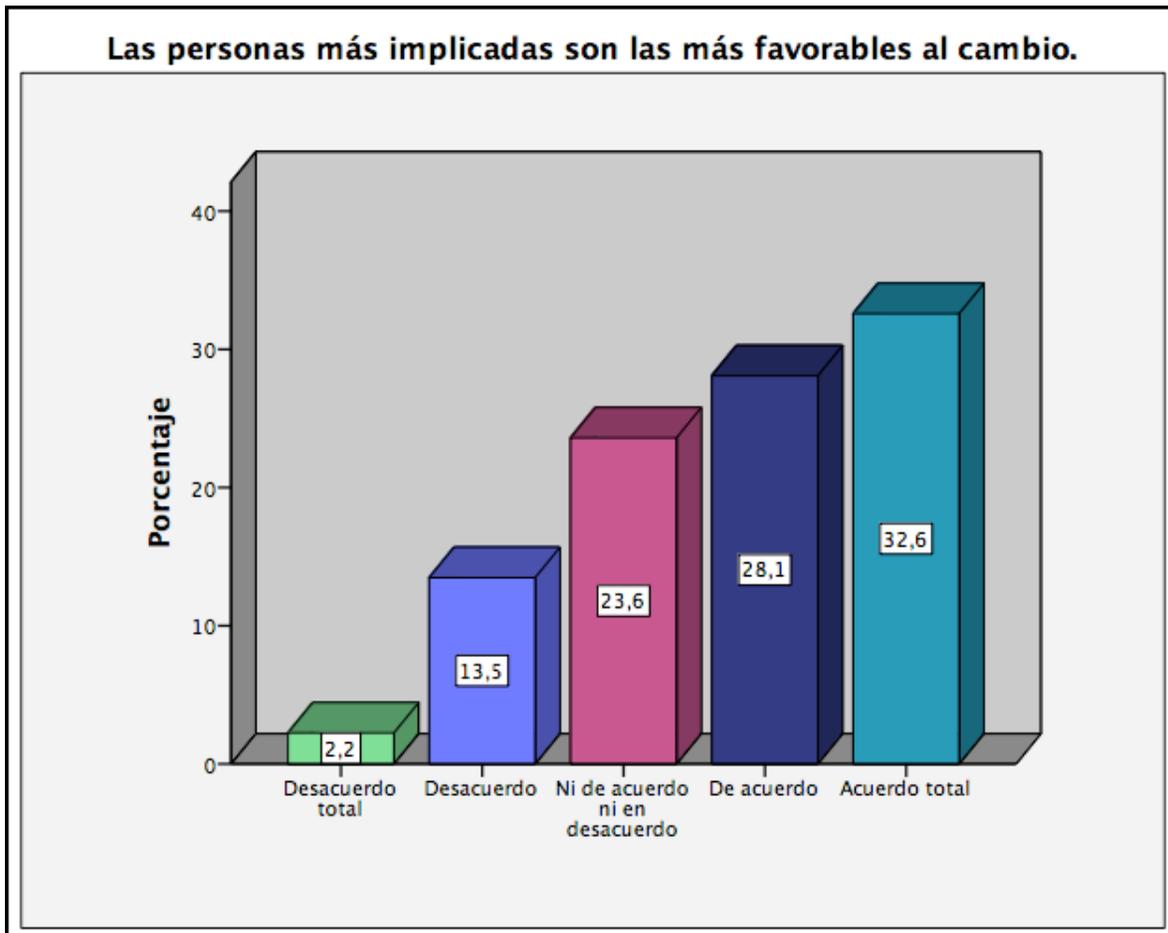
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Según la gráfica No. 39, casi el 53 por ciento de los encuestados, los trabajadores si se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros apoyan los cambios en el Instituto.

Más del 29 por ciento se mantiene neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la mayoría de los trabajadores apoyan los procesos de cambio organizacional.

Finalmente, un mínimo porcentaje (alrededor del 18) menciona que sus compañeros no apoyan los procesos de cambio en la Institución.

Gráfica 40. Las personas más implicadas son las más favorables al cambio.



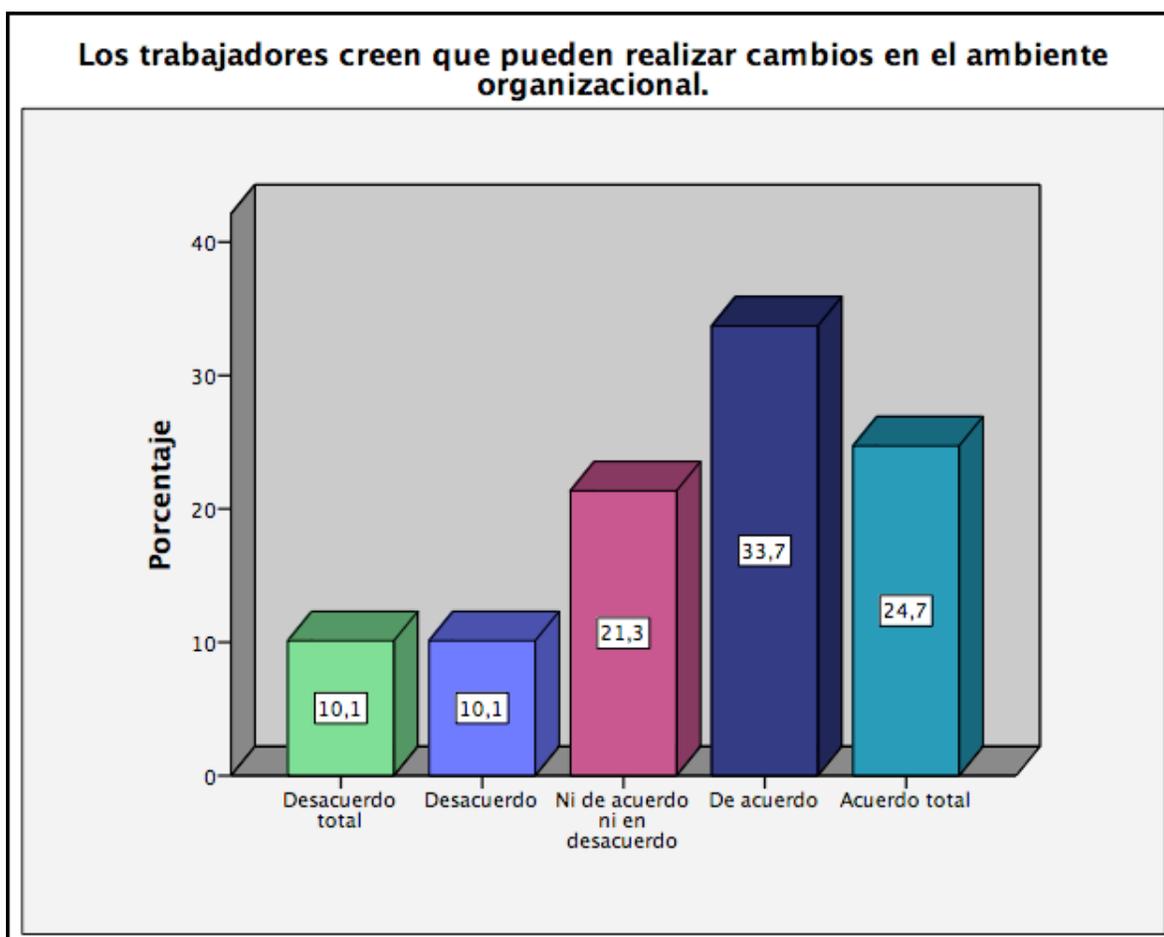
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En la gráfica No. 40 se puede observar que casi el 61 por ciento de los encuestados dice estar de acuerdo y de acuerdo total en que las personas más involucradas en el cambio son las más beneficiados.

Más del 23 por ciento de los encuestados dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los trabajadores más involucrados en el proceso del cambio son los más beneficiados.

Alrededor del 16 por ciento de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento dicen que los trabajadores más involucrados en el proceso de cambio no son los más favorecidos.

Gráfica 41. Cambio y ambiente organizacional.



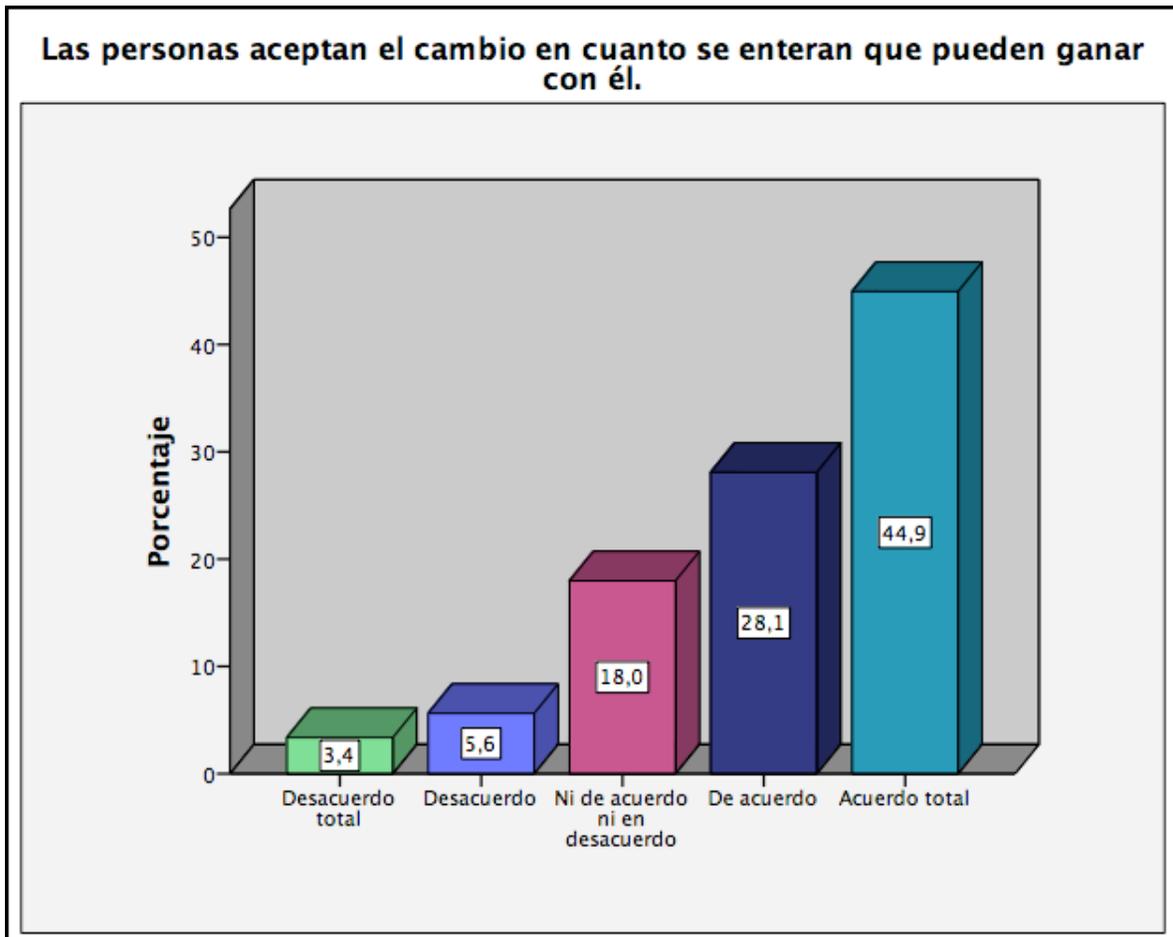
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Según la gráfica No. 41, más del 58 por ciento de los trabajadores está de acuerdo y de acuerdo total en que sus compañeros creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.

Poco más del 21 por ciento de los trabajadores dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus compañeros pueden cambiar el ambiente organizacional.

Finalmente, el 20 por ciento dice que los trabajadores no creen poder realizar cambios en el ambiente organizacional.

Gráfica 42. Aceptación del cambio.



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

En el gráfico No. 42 se observa que el 73 por ciento está de acuerdo y de acuerdo total en que los trabajadores aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.

El 18 por ciento se muestra neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los trabajadores aceptan lo nuevo en cuanto se enteran que se pueden ver beneficiados por el cambio.

El 9 por ciento no está de acuerdo en que las personas aceptan el cambio en cuanto se percatan que pueden obtener beneficios con él.

6.3. Correlaciones entre las variables (sexo, edad, puesto desempeñado, área de adscripción, antigüedad y el nivel de estudios) y las variables (actitud de cinismo, de temor y favorable al cambio).

Partiendo de que al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov se comprobó que los datos de las variables (actitudes de cinismo, de temor y favorable al cambio) tienen un comportamiento normal, se procedió al cálculo del coeficiente de Pearson, para conocer si existe o no relación entre las actitudes ante el cambio organizacional y las diversas variables generales, tales como la edad, el sexo, el área de adscripción, el puesto desempeñado, antigüedad y el nivel de estudios. De tal manera que:

La variable sexo muestra una ligera correlación con la actitud de cinismo ante el cambio y la actitud de temor al cambio, es decir, el ser hombre o mujer influye ligeramente en que el trabajador adopte una actitud cínica o de miedo ante procesos de cambio. Las correlaciones ligeras son de 0.294 para la actitud de cinismo y de 0.277 para la actitud de temor al cambio con una significancia de 0.01 bilateral. En cuanto a la actitud favorable no se registra correlación. El promedio de las actitudes de cinismo y temor al cambio en los hombres son de 2.239 y 2.594 respectivamente. Mientras que en las mujeres los promedios son de 2.566 y 2.898 en el mismo orden señalado. Las mujeres experimentan mayores actitudes de cinismo y temor que los hombres.

La variable edad, no presenta correlación con ninguna de las actitudes que asumen los trabajadores ante el cambio, lo cual significa que una mayor o menor edad de los empleados no afecta la adopción de una actitud de cinismo, de temor o favorable al cambio.

El puesto que desempeñan los trabajadores tampoco influye en la actitud que éstos tienen ante los procesos de cambio.

Se encontró que el área de adscripción no muestra correlación con las actitudes que experimentan los trabajadores ante procesos de cambio. Por lo tanto,

el área de adscripción no es un predictor para determinar qué actitud ante el cambio asumen los trabajadores.

Existe una baja correlación positiva entre la antigüedad en el Instituto con la actitud de cinismo que experimentan los trabajadores lo que significa que a mayor antigüedad en la Institución, los trabajadores adoptan una mayor actitud cínica ante los procesos de cambio. La correlación de la antigüedad con la actitud de cinismo es de 0.294 con una significancia bilateral de 0.01. En cuanto a la correlación de la variable antigüedad en la Institución y la actitud de temor y favorable al cambio, no existe.

No se encuentra correlación entre la variable nivel de estudios y las actitudes que adoptan los trabajadores ante procesos de cambio. Lo cual implica que un mayor o menor grado de estudios de los trabajadores no influye en la actitud que experimentan ante el cambio.

6.4. Actitud ante el cambio que predomina en el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro.

| Tabla 5. Resultados de las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio en el ITSPA. | | | | |
|--|----------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | Actitud de cinismo ante el cambio | Actitud de temor al cambio | Actitud favorable al cambio |
| N | Válidos | 89 | 89 | 89 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 2,3608 | 2,6954 | 2,8527 |
| Desv. típ. | | ,81383 | ,85207 | ,75206 |
| Varianza | | ,662 | ,726 | ,566 |
| Rango | | 3,67 | 3,67 | 3,33 |
| Mínimo | | ,22 | ,33 | ,67 |
| Máximo | | 3,89 | 4,00 | 4,00 |
| Suma | | 210,11 | 239,89 | 253,89 |

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo.

Para determinar cuál es la actitud ante el cambio que predomina en el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, Michoacán, se procedió a calcular la sumatoria de valores por cada actitud o factor, posteriormente a esas sumatorias se les calculó el promedio, es decir, se dividió cada una de las sumatorias entre el número de ítems que conforman cada actitud o factor. Finalmente, se calcula nuevamente la media de los promedios, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

En la tabla No. 5 se observa la existencia de una actitud favorable al cambio por parte del personal del Instituto, representada con una media de 2.85, le sigue la actitud de temor al cambio con una media de 2.69 y en tercer término la actitud de cinismo ante el cambio que se representa con una media de 2.36.

Con estos datos se asume que los trabajadores de la Institución experimentan actitudes favorables ante procesos de cambio, sin embargo, cabe señalar que la media de la actitud de temor al cambio es muy próxima a la de la actitud favorable y la actitud de cinismo de igual manera, por lo que las acciones encaminadas a facilitar los procesos de cambio deben enfocarse en la minimización de aquellas actitudes de cinismo y de temor.

Posiblemente uno de los factores que influye en que predomine una actitud favorable, es que el Instituto es relativamente joven, con apenas nueve años de operación, por lo que los trabajadores de alguna manera no están tan viciados, como sucede en otros organismos gubernamentales, sin embargo, como se puede observar en los resultados, los empleados pueden llegar a experimentar actitudes de temor, incluso de cinismo, de no considerar acciones que faciliten los procesos de cambio.

6.5. Actitud ante el cambio que predomina en el ITSPA por tipo de personal: directivo, docente, de apoyo, de intendencia y personal contratado por honorarios.

La actitud que predomina en mayor o menor grado, en cada uno de los tipos de personal es la actitud favorable al cambio, con apenas unas ligeras diferencias.

Se observa que el personal de apoyo es el que presenta una mayor actitud favorable ante el cambio, con una media de 3.01, mientras que el personal que presenta una menor actitud favorable ante procesos de cambio, es el docente que pertenece a la plantilla del Instituto, con una media de 2.57.

En cuanto a la actitud de temor al cambio, el personal que más miedo tiene a los procesos de esta naturaleza es el personal de apoyo con una media de 2.91, en tanto que el personal docente presenta la menor actitud de temor ante el cambio con una media de 2.40.

La actitud de cinismo predomina en el personal de apoyo con una media de 2.61, mientras que el personal docente contratado por honorarios presenta en menor grado la actitud de cinismo frente a los cambios en la Institución, con una media de 1.69.

Con lo anterior, se observa que los mayores niveles de actitudes ante el cambio, tanto de cinismo, de temor y favorable, se concentran en el personal de apoyo, por tanto, el que tenga un nivel de aceptación al cambio alto respecto a los demás segmentos no implica forzosamente que este personal deba quedar fuera de las acciones que se planteen para facilitar los procesos de cambio, sino por lo contrario, es un área en la que se debe poner especial énfasis, pues también tiene los mayores niveles de actitudes de cinismo y temor al cambio.

Antes, durante y después de los procesos de cambio, el papel que juegan los altos mandos de la organización es de vital importancia para lograr el éxito de dichos procesos, razón por la cual los directivos deben mantener una actitud favorable al cambio, con el fin de transmitir confianza y seguridad a sus empleados. En este

sentido, el cuerpo directivo del Instituto muestra una actitud a favor de los cambios, sin embargo es preciso señalar que según los resultados numéricos, la actitud favorable al cambio es muy próxima a las actitudes de temor en primer lugar y la de cinismo en segundo, posiblemente una de las razones principales sea que se sienten amenazados por la pérdida de su cargo, al ser personal de confianza. En este sentido, al ser los directivos una pieza clave en el cambio organizacional, se considera necesario implantar acciones encaminadas a sensibilizar a este personal en materia de procesos de cambio.

Conclusiones.

De acuerdo con los resultados que arroja la investigación, se concluye que la actitud al cambio que predomina en el personal del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro es una actitud favorable, es decir, los trabajadores opinan que los cambios pueden oxigenar la organización, que los cambios son en beneficio de ellos y de la Institución, además de que los cambios les brindan de alguna u otra manera oportunidades de crecimiento personal y profesional.

No obstante, las actitudes de temor y de cinismo al cambio están muy próximas a la actitud favorable, por lo que es de vital importancia enfocar esfuerzos para minimizar las dos primeras actitudes y aumentar una actitud de aceptación ante procesos de cambio.

Si bien es cierto que el personal directivo del ITSPA mantiene una actitud favorable al cambio, es necesario que este personal minimice actitudes de cinismo y temor, pues se observan estas últimas en un alto nivel. Recordemos que el personal directivo de toda organización es el primero que debe visualizar los cambios como algo positivo, de mejora, de oxigenación y renovación, de lo contrario el cambio no sucederá exitosamente.

El personal que presenta mayores actitudes de cinismo y de temor es el de apoyo o administrativo, razón por la cual se debe poner especial énfasis en el diseño e implatación de estrategias que coadyuven a que este tipo de personal disminuya estas actitudes.

Un aspecto que merece ser mencionado es el relacionado con el manejo de la información, y es que un alto porcentaje del personal al que se le aplicó el instrumento menciona que en el proceso de cambio, es común que el acceso a la información se restrinja, es decir, el personal involucrado en el proceso en muchas ocasiones no conoce realmente la finalidad de los cambios. Esto se da principalmente porque se quiere evitar la oposición a los mismos. Sin embargo, el

limitar la información genera mayores problemas que soluciones. Ello también provoca que el personal no se sienta comprometido con los objetivos del cambio.

El apoyo del personal para el logro del cambio es fundamental, pues no basta con tener el mejor plan si no se cuenta con el compromiso de los trabajadores, es por ello que primero se debe asegurar la participación de los empleados y no gastar recursos (humanos, materiales y financieros) en el desarrollo de planes y diagnósticos, que finalmente no servirán de mucho.

Otro hallazgo importante es la presión que se ejerce en procesos de cambio, por lo que ésta se debe evitar. El presionar indica la falta de tacto y de habilidades de los directivos para persuadir a sus colaboradores. Al presionarlos para que acepten el cambio, lo que se está logrando es una gran insatisfacción laboral que se verá reflejada en la baja calidad del trabajo que se realiza. Cuando los directivos presionan lo único que generan es una actitud cínica de los trabajadores, esto se observa con mayor énfasis en la opinión del personal de apoyo.

En la investigación se observa que el perder el empleo es una de las principales causas de resistencia al cambio. En este estudio, alrededor del 70 por ciento de los encuestados consideran que al experimentar procesos de cambio prevalece el miedo a quedarse sin empleo, lo cual significa una limitante muy grande al implantar procesos de esta índole. En este sentido, es necesario que el cuerpo directivo transmita seguridad laboral al personal para que el miedo a la pérdida laboral no sea un obstáculo en la implantación del cambio organizacional.

Por lo mencionado páginas arriba, se rechaza la hipótesis planteada en la presente investigación, referida a que: “Los trabajadores de una organización pública de educación superior guardan una actitud de cinismo ante el cambio organizacional”, pues se ha visto que en el Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro prevalece una actitud favorable a los procesos de cambio.

En lo que respecta a la hipótesis secundaria: “Las variables organizacionales son las que influyen de manera predominante en las actitudes de cinismo y temor

al cambio del personal de una Institución de Educación Superior en Pátzcuaro Michoacán”, se acepta parcialmente, pues se ha comprobado que la antigüedad en el Instituto es la única variable con una ligera correlación (de 0.294) con la actitud de cinismo. Lo que significa que a mayor antigüedad existe mayor actitud cínica, no se encontró correlación de la antigüedad con la actitud de temor ni la favorable. No existe correlación del área de adscripción y el puesto con las actitudes de cinismo y temor.

En cuanto a las variables demográficas únicamente el sexo presenta correlaciones (ligeras) de 0.294 para la actitud de cinismo y de 0.277 para la actitud de temor al cambio. El promedio de la actitudes de cinismo y temor al cambio en los hombres son de 2.239 y 2.594 respectivamente. Mientras que en las mujeres los promedios son de 2.566 y 2.898 en el mismo orden señalado. Las mujeres experimentan mayores actitudes de cinismo y temor que los hombres.

Respecto a los objetivos planteados en el presente estudio, puedo decir que se han alcanzado, se ha logrado conocer la actitud que los trabajadores de la Institución guardan ante el cambio organizacional, siendo ésta una actitud favorable.

En relación al objetivo secundario de la investigación, se logró determinar la relación existente de las variables demográficas, de escolaridad y organizacionales con las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio que adoptan los trabajadores del Instituto, tal y como se ha venido mencionando en páginas arriba.

Recomendaciones.

A partir de los resultados obtenidos y de las conclusiones a las que he llegado, se consideran las siguientes recomendaciones.

Es necesaria la creación de una red de comunicación interna, donde los puntos clave sean los directivos y quienes apoyen el flujo de la información de manera eficaz, de tal modo que ésta llegue al personal objetivo, disminuyendo así los rumores y especulaciones.

Se recomienda crear un plan de sensibilización y persuasión para todo el personal, para dar a conocer en primera instancia, el porqué, el para qué, el cómo, y el cuándo de los procesos de cambio, además de quién los llevará a cabo. Ello principalmente enfocado a las acciones y requerimientos de los tres Sistemas de Gestión que se manejan en el ITSPA; el de Gestión de Calidad, el de Gestión Ambiental y el de Equidad de Género.

La adaptación de las personas a las nuevas formas de trabajar es de vital importancia, por lo que se debe proveer de capacitación y desarrollo al personal afectado por el cambio, por lo tanto se recomienda no dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo, ello refleja una falta de compromiso y responsabilidad hacia los empleados. Se deben brindar las herramientas necesarias a los trabajadores para la consecución exitosa del cambio.

Es importante configurar equipos de trabajo, integrados por personas clave (no necesariamente personal directivo sino de todos los puestos) cuya función sea diseñar y poner en marcha estrategias eficaces, tendientes al logro de un cambio exitoso, donde el principal actor sea el trabajador; además de que se nombre a un agente de cambio, ya sea interno o de otra organización que conozca los procesos rectores de la institución, que sea capaz de dirigir el proceso de una manera proactiva e imparcial y que sea el enlace entre el cuerpo directivo y el trabajador. Recordemos que el trabajo en equipo fomenta la creatividad e innovación, una mayor participación e involucramiento en el proceso de cambio es trascendental en la consecución del mismo.

Se recomienda también para evitar una actitud cínica al cambio, que periódicamente se rote el personal, principalmente el de apoyo. Esto ayudará a que los empleados no se sientan “dueños de lo que hacen” y “que todo lo saben”, permitiendo que continuamente aprendan algo nuevo y no se queden en su zona de confort, que lo único que hace es viciarlos.

Es importante el estudio de las actitudes que los individuos experimentan ante los procesos de cambio, ello permitirá conocer los factores que influyen en la resistencia al cambio, de tal manera que brinde la oportunidad de generar acciones para contrarrestar la oposición al cambio.

Se recomienda minimizar la incertidumbre en procesos de cambio, esto por medio de herramientas de comunicación adecuadas, tanto impresas como digitales, manteniendo informados en todo momento a los trabajadores para eliminar las especulaciones.

Una herramienta importante a utilizar en procesos de cambio es el cartel, al ser un medio visual y creativo, en el cual se puede informar el importante esfuerzo que se debe hacer para lograr un cambio exitoso y las finalidades del mismo, además de lo que implica el cambio en la vida y mejora continua de la organización. Para conocer la influencia del cartel es de vital importancia hacer evaluaciones periódicas sobre su impacto en el personal.

Se considera de vital importancia orientar al personal hacia ambientes de aprendizaje (primero individual y posteriormente organizacional), con el fin de prepararlo para adaptarse a las nuevas situaciones, primeramente aprovechando la capacidad que tienen para influir en el ambiente laboral.

Es conveniente aprovechar las opiniones positivas de los trabajadores hacia los procesos de cambio, pues hay quienes mencionan que los cambios generan oportunidades de crecimiento tanto a nivel personal como a nivel profesional, generan también la necesidad de potenciar habilidades y mejorar debilidades. Aquí es relevante resaltar lo que los beneficios que se pueden obtener con el cambio.

Se recomienda tener un mayor control en cuanto a lo que se planea y lo que realmente se lleva a la práctica, pues un hallazgo importante es que cerca del 70 por ciento de los encuestados dicen que aunque se haya producido el cambio, éste realmente no ha ocurrido en la práctica, lo cual deja ver que los planes de cambio se quedan a nivel de escritorio, es decir, no llegan a concretarse. Para ello es importante que lo que se planea sea consistente, coherente y que efectivamente sea factible de llevar a cabo, de lo contrario, lo único que se hace es gastar recursos en planes de cambio sin sentido.

Según la investigación, también es relevante poner atención en el logro de los objetivos planteados en cuanto a procesos de cambio, ya que se observa que los objetivos que se plantean en este sentido muchas de las veces no se cumplen en tiempo, pues más de la mitad (57 por ciento) de los encuestados están de acuerdo con ello.

A los interesados en seguir en esta misma línea de investigación se les recomienda realizar este tipo de estudios en instituciones públicas y privadas donde los procesos de cambio sean de mayor intensidad, esto permitiría analizar las actitudes ante el cambio en un ambiente más dinámico.

Un aspecto observado al momento de aplicar el instrumento al personal de esta Institución educativa, es que no le dan la importancia a estudios de esta naturaleza, pues posiblemente consideran que la función de la Administración es la realización de trámites administrativos, controles y castigos, por lo que considero que el personal directivo al ser el responsable del funcionamiento integral de la Institución debe fomentar estas investigaciones que hacen énfasis en el análisis del comportamiento humano, a fin de mejorar y potenciar el capital humano, tratando de evitar que el personal se vicie o corrompa como sucede en la mayor parte de las Instituciones públicas.

Los cambios no son una opción, son necesarios, por lo que adaptarse a ellos es una obligación. Lo mejor es no esperar a que factores externos nos obliguen a cambiar sino ir en busca del cambio.

Bibliografía

Libros

ARNOLETTO, Eduardo Jorge, *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo*, Córdoba, España, (sin editorial), 2007, 143 pp. en <http://www.eumed.net/libros/2007c/333/> el 20 de junio de 2015.

AUDIRAC CAMARENA, Carlos Augusto, *Desarrollo organizacional y consultoría*, México, Trillas, 2007, (reimp., 2013), 172 pp.

BECKHARD, Richard y Pritchard, Wendy. *Changing the essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992, 105 pp.

BECKHARD, Richard, *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1973, 140 pp.

BENNIS WARREN, Gamaliel, *Changing organizations; essays on the development and evolution of human organization*, Nueva York, Mc Graw Hill, 1966, 223 pp.

BENNIS WARREN, Gamaliel, *Desarrollo Organizacional, Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1973, 104 pp.

DE FARIA MELLO, Fernando Achilles, *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*, México, Limusa, 2014, 183 pp.

FERRER PÉREZ, Luis, *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México, Trillas, 1976, 199 pp.

FERRER PÉREZ, Luis, *Desarrollo organizacional*, México, Trillas, 1995, (reimp., 2014), 213 pp.

- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y Krieger, Mario, J., *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*, México, 2011, (En línea), 550 pp. En <http://www.bibliotechnia.com> el 15 de enero de 2015.
- FRENCH, Wendell y Bell, Cecil, *Desarrollo Organizacional*, 1996, (5a. edición), México, Prentice Hall, 375 pp.
- FURNHAM, A., *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, 2001, México, Oxford University Press. 748 pp.
- GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael, *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*, México, Mc Graw Hill (4ª edición), 2013, 360 pp.
- LIPPITT Ronald, Watson Jeanne y Westley Bruce. *The Dynamics of Planned Change*, Nueva York: Harcourt, Brace & World, 1958, 312 pp.
- PARIENTE F. José Luis, *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*, en: Suárez- Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. (coords.) (2010). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yucatán, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Cap. IX, pp. 245-296.
- PINTO CRISTIANI, Mario Enrique, *Desarrollo organizacional*, Estado de México, Aliat, 2012, 97 pp.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación (10ª edición), 2004, 703 pp.
- SENGE, Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, México, Ediciones Granica, 1990 (reimp., 2014), pp. 490
- ZAPATA CANTÚ, Laura Esther. *et al. Aprendizaje organizacional*. México. Mc Graw Hill Interamericana (2ª edición), 2011, 139 pp.
- ZEPEDA HERRERA, Fernando, *Psicología organizacional*, México, Pearson, 1999, 358 pp.

Artículos

ACOSTA, R., Carlos A., “Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional”, *Revista Colombiana de Psicología*, 2002, núm. 11, pp. 9-24 en http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Cambio_Organizacional-cuatro_preguntas_para_iniciar.pdf el 2 de junio de 2015.

ARRAS Vota, Ana María; Jáques Balderrama, José Luis y Fierro Murga, Luz Ernestina, “Comunicación y cambio organizacional”, *Revista Latina de Comunicación Social*, 2008, Vol. 63, 2ª época, p. 418-434, en http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arraz.html el 11 de junio de 2015.

BESLIN, Ralph y Reddin, Chitra, “How leaders can communicate to build trust”, *Ivey Business Journal Online*, 2004, en <http://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/> el 11 de mayo de 2015.

CALDERÓN, Hernández Gregorio, Cuartas Castaño Juliana y Milena Álvarez Claudia Giraldo, “Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana”, *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 2009, Vol. 19, núm. 35, pp. 151-166, en <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a11.pdf> el 15 de junio de 2015.

GARCÍA RUBIANO, Mónica, Gadith Pilar Gómez Navarro y Olga Patricia Londoño, “Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)”, *Revista Diversitas-perspectivas en psicología*, 2009, Vol. 5, núm. 1, pp. 141-159, en <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v5n1/v5n1a12.pdf> el 6 de mayo de 2015.

GARCÍA, Rubiano Mónica; Rojas, María Fernanda y Díaz, Sofía, “Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá”, *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2011, Vol.7, núm. 1, pp.

125-142, en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982013000100007 el 20 de junio de 2015.

GARCÍA, Rubiano Mónica; Rubio, Paola Andrea y Bravo Laura, “Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario”, *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2007, Vol. 3, núm. 2, pp. 301-315, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930210> el 15 de junio de 2015.

KOTTER, John P. y Leonard A. Schlesinger, “Choosing Strategies for Change”, *Harvard Business Review*, 2008, Vol. 86, núm. 7/8, pp. 130-139.

MARÍN, Henry, “La gerencia del cambio en contextos de globalización”, *Revista de Ciencias Sociales*, 2004, pp. 9-27, Vol. X, núm. 1, en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28010102.pdf> el 3 de mayo de 2015.

PALMER, Benjamin; Walls, Melissa; Burgess, Zena y Stough Con, “Emotional intelligence and effective leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, Vol. 22, pp. 5-10, en <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110380174> el 17 de octubre de 2014.

RABELO, Neiva Elaine, Ros Garcia Maria y Torres Da Paz Maria Das Graças, “Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 2004, Vol. 20, núm. 1, pp. 9-30 en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

RONALD E. Riggio Rebecca J. Reichard, “The emotional and social intelligences of effective leadership”, *Journal of Managerial Psychology*, 2008, Vol. 23, pp. 169-185, en <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810850808> el 12 de septiembre de 2014.

SORENSEN, Jesper, B., "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, 2002, Vol. 47, núm. 1, pp. 70-91.

Otros

Apuntes tomados personalmente en la asignatura de Psicología en las Organizaciones de la Maestría en Administración de Sistemas de Salud, impartida por el profesor Salvador Moreno Díaz Couder, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, Semestre 2015-2.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO, Decreto de Creación del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, Michoacán, Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, 4ª Sección, 20 de marzo de 2007, en <http://www.itspa.edu.mx/images/documentos/general/manuales/normateca/decreto%20que%20crea%20el%20itspa.pdf> el 2 de agosto de 2015, 8 pp.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE PÁTZCUARO, Manual de Organización, México, (documento de uso interno), 2012, 27 pp.

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO, Manual del Sistema de Gestión Ambiental, 2015, revisión 1, en http://www.tecnm.mx/images/areas/calidad/SGA_TecNM_2015/Manual_y_Procedimientos/MANUAL_SGA_DEL_TNM_Rev.1.pdf el 1 de octubre de 2015, 11 pp.

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO, Manual del Sistema de Gestión de Equidad de Género, 2012, revision 2, en http://www.tecnm.mx/images/areas/difusion01/avisos/2013/MEG/Manual/MANUAL_SGEG.pdf el 4 de septiembre de 2015, 38 pp.

Entrevistas personales

CARBAJAL VÁZQUEZ, Jaime B., Director General del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro, (entrevista personal), Pátzcuaro, Michoacán, México, 10 y 14 de septiembre de 2015.

Anexos

Anexo 1. Prueba de Kolmogorov-Smirnov

| Prueba de Kolmogorov-Smirnov | | | | |
|---|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | | Actitud de cinismo | Actitud de temor | Actitud favorable |
| N | | 89 | 89 | 89 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 2,3608 | 2,6954 | 2,8527 |
| | Desviación típica | ,81383 | ,85207 | ,75206 |
| Diferencias más extremas | Absoluta | ,093 | ,116 | ,110 |
| | Positiva | ,043 | ,063 | ,064 |
| | Negativa | -,093 | -,116 | -,110 |
| Z de Kolmogorov-Smirnov | | ,880 | 1,092 | 1,039 |
| Sig. asintót. (bilateral) | | ,421 | ,184 | ,230 |
| a. La distribución de contraste es la Normal. | | | | |
| b. Se han calculado a partir de los datos. | | | | |

Anexo 2. Correlación entre el sexo y las tres actitudes ante el cambio

| Correlación entre el sexo y las tres actitudes ante el cambio | | | | | |
|--|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------|
| | | Actitud de Cinismo ante el Cambio | Actitud de Temor al Cambio | Actitud Favorable al Cambio | <u>Sexo</u> |
| Actitud de Cinismo ante el Cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,693** | ,071 | ,294** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,507 | ,005 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud de Temor al Cambio | Correlación de Pearson | ,693** | 1 | ,017 | ,277** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,873 | ,009 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud Favorable al Cambio | Correlación de Pearson | ,071 | ,017 | 1 | ,056 |
| | Sig. (bilateral) | ,507 | ,873 | | ,602 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| <u>Sexo</u> | Correlación de Pearson | ,294** | ,277** | ,056 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,005 | ,009 | ,602 | |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 3. Correlación entre la edad y las tres actitudes ante el cambio

| Correlación entre la edad y las tres actitudes ante el cambio | | | | | |
|--|---|--|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| | | Actitud de Cinismo ante el Cambio | Actitud de Temor al Cambio | Actitud Favorable al Cambio | <u>Edad</u> |
| Actitud de Cinismo ante el Cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,693** | ,071 | -,027 |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,507 | ,799 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 18884,247 | 6849,629 | 622,337 | -57,607 |
| | Covarianza | 214,594 | 77,837 | 7,072 | -,655 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud de Temor al Cambio | Correlación de Pearson | ,693** | 1 | ,017 | -,158 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,873 | ,139 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 6849,629 | 5175,056 | 78,494 | -174,090 |
| | Covarianza | 77,837 | 58,807 | ,892 | -1,978 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud Favorable al Cambio | Correlación de Pearson | ,071 | ,017 | 1 | ,012 |
| | Sig. (bilateral) | ,507 | ,873 | | ,910 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 622,337 | 78,494 | 4031,551 | 11,809 |
| | Covarianza | 7,072 | ,892 | 45,813 | ,134 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| <u>Edad</u> | Correlación de Pearson | -,027 | -,158 | ,012 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,799 | ,139 | ,910 | |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | -57,607 | -174,090 | 11,809 | 234,944 |
| | Covarianza | -,655 | -1,978 | ,134 | 2,670 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 4. Correlación entre el puesto desempeñado y las tres actitudes ante el cambio

| Correlación entre el puesto desempeñado y las tres actitudes ante el cambio | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | Actitud de Cinismo ante el Cambio | Actitud de Temor al Cambio | Actitud Favorable al Cambio | <u>Puesto que desempeña</u> |
| Actitud de Cinismo ante el Cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,693** | ,071 | -,078 |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,507 | ,465 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 18884,247 | 6849,629 | 622,337 | -140,742 |
| | Covarianza | 214,594 | 77,837 | 7,072 | -1,599 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud de Temor al Cambio | Correlación de Pearson | ,693** | 1 | ,017 | ,082 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,873 | ,444 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 6849,629 | 5175,056 | 78,494 | 77,112 |
| | Covarianza | 77,837 | 58,807 | ,892 | ,876 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud Favorable al Cambio | Correlación de Pearson | ,071 | ,017 | 1 | -,025 |
| | Sig. (bilateral) | ,507 | ,873 | | ,813 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 622,337 | 78,494 | 4031,551 | -21,011 |
| | Covarianza | 7,072 | ,892 | 45,813 | -,239 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| <u>Puesto que desempeña</u> | Correlación de Pearson | -,078 | ,082 | -,025 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,465 | ,444 | ,813 | |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | -140,742 | 77,112 | -21,011 | 170,225 |
| | Covarianza | -1,599 | ,876 | -,239 | 1,934 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 5. Correlación entre el área de adscripción y las actitudes ante el cambio

| Correlación entre el área de adscripción y las actitudes ante el cambio | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| | | Actitud de Cinismo ante el Cambio | Actitud de Temor al Cambio | Actitud Favorable al Cambio | Área de adscripción |
| Actitud de Cinismo ante el Cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,693** | ,071 | ,066 |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,507 | ,542 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 18884,247 | 6849,629 | 622,337 | 60,978 |
| | Covarianza | 214,594 | 77,837 | 7,072 | ,693 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud de Temor al Cambio | Correlación de Pearson | ,693** | 1 | ,017 | ,084 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,873 | ,432 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 6849,629 | 5175,056 | 78,494 | 41,034 |
| | Covarianza | 77,837 | 58,807 | ,892 | ,466 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud Favorable al Cambio | Correlación de Pearson | ,071 | ,017 | 1 | -,073 |
| | Sig. (bilateral) | ,507 | ,873 | | ,498 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 622,337 | 78,494 | 4031,551 | -31,303 |
| | Covarianza | 7,072 | ,892 | 45,813 | -,356 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Área de adscripción | Correlación de Pearson | ,066 | ,084 | -,073 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,542 | ,432 | ,498 | |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 60,978 | 41,034 | -31,303 | 45,820 |
| | Covarianza | ,693 | ,466 | -,356 | ,521 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 6. Correlación entre la antigüedad y las tres actitudes ante el cambio.

| Correlación entre la antigüedad y las tres actitudes ante el cambio | | | | | |
|--|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| | | Actitud de Cinismo ante el Cambio | Actitud de Temor al Cambio | Actitud Favorable al Cambio | Antigüedad en el Instituto |
| Actitud de Cinismo ante el Cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,693** | ,071 | ,294** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,507 | ,005 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud de Temor al Cambio | Correlación de Pearson | ,693** | 1 | ,017 | ,161 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,873 | ,131 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud Favorable al Cambio | Correlación de Pearson | ,071 | ,017 | 1 | -,098 |
| | Sig. (bilateral) | ,507 | ,873 | | ,359 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Antigüedad en el Instituto | Correlación de Pearson | ,294** | ,161 | -,098 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,005 | ,131 | ,359 | |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 7. Correlación entre el nivel educativo y las tres actitudes ante el cambio

| Correlación entre el nivel de estudios y las tres actitudes ante el cambio | | | | | |
|---|--|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| | | Actitud de Cinismo ante el Cambio | Actitud de Temor al Cambio | Actitud Favorable al Cambio | <u>Nivel de estudios</u> |
| Actitud de Cinismo ante el Cambio | Correlación de Pearson | 1 | ,693** | ,071 | ,049 |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 | ,507 | ,647 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 18884,247 | 6849,629 | 622,337 | 48,562 |
| | Covarianza | 214,594 | 77,837 | 7,072 | ,552 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud de Temor al Cambio | Correlación de Pearson | ,693** | 1 | ,017 | ,122 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | | ,873 | ,254 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 6849,629 | 5175,056 | 78,494 | 63,157 |
| | Covarianza | 77,837 | 58,807 | ,892 | ,718 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| Actitud Favorable al Cambio | Correlación de Pearson | ,071 | ,017 | 1 | -,067 |
| | Sig. (bilateral) | ,507 | ,873 | | ,535 |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 622,337 | 78,494 | 4031,551 | -30,416 |
| | Covarianza | 7,072 | ,892 | 45,813 | -,346 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
| <u>Nivel de estudios</u> | Correlación de Pearson | ,049 | ,122 | -,067 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,647 | ,254 | ,535 | |
| | Suma de cuadrados y productos cruzados | 48,562 | 63,157 | -30,416 | 51,640 |
| | Covarianza | ,552 | ,718 | -,346 | ,587 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Anexo 8. Resultados de las actitudes de cinismo, temor y favorable por tipo de personal.

| Resultados de actitud ante el cambio del personal directivo y docente. | | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|--|---|
| | | Promedio Actitud cinismo (<u>directivos</u>) | Promedio Actitud temor (<u>directivos</u>) | Promedio Actitud favorable (<u>directivos</u>) | Promedio Actitud cinismo (<u>docentes</u>) | Promedio Actitud temor (<u>docente</u>) | Promedio Actitud favorable (<u>docentes</u>) |
| N | Válidos | 14 | 14 | 14 | 27 | 27 | 27 |
| | Perdidos | 75 | 75 | 75 | 62 | 62 | 62 |
| Media | | 2,3254 | 2,7381 | 2,9921 | 2,2881 | 2,4074 | 2,5761 |
| Desv. típ. | | ,71141 | ,59693 | ,86995 | ,94771 | 1,13646 | ,86509 |
| Varianza | | ,506 | ,356 | ,757 | ,898 | 1,292 | ,748 |
| Rango | | 2,33 | 2,22 | 3,22 | 3,50 | 3,67 | 3,33 |
| Mínimo | | 1,33 | 1,78 | ,67 | ,22 | ,33 | ,67 |
| Máximo | | 3,67 | 4,00 | 3,89 | 3,72 | 4,00 | 4,00 |
| Suma | | 32,56 | 38,33 | 41,89 | 61,78 | 65,00 | 69,56 |

Anexo 8. (Continuación) Resultados de las actitudes de cinismo, temor y favorable por tipo de personal.

| Resultados de actitud ante el cambio de los trabajadores de apoyo y de intendencia. | | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|---|---|
| | | Promedio Actitud cinismo (<u>apoyo</u>) | Promedio Actitud temor (<u>apoyo</u>) | Promedio Actitud favorable (<u>apoyo</u>) | Promedio Actitud cinismo (<u>intendencia</u>) | Promedio Actitud temor (<u>intendencia</u>) | Promedio Actitud favorable (<u>intendencia</u>) |
| N | Válidos | 35 | 35 | 35 | 3 | 3 | 3 |
| | Perdidos | 54 | 54 | 54 | 86 | 86 | 86 |
| Media | | 2,6143 | 2,9143 | 3,0159 | 2,4444 | 2,6667 | 2,7037 |
| Desv. típ. | | ,67141 | ,71608 | ,64007 | ,24216 | ,33333 | ,44905 |
| Varianza | | ,451 | ,513 | ,410 | ,059 | ,111 | ,202 |
| Rango | | 3,28 | 2,89 | 2,67 | ,44 | ,67 | ,89 |
| Mínimo | | ,61 | 1,11 | 1,33 | 2,17 | 2,33 | 2,22 |
| Máximo | | 3,89 | 4,00 | 4,00 | 2,61 | 3,00 | 3,11 |
| Suma | | 91,50 | 102,00 | 105,56 | 7,33 | 8,00 | 8,11 |

Anexo 8. (Continuación) Resultados de las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio por tipo de personal.

| Resultados de actitud ante el cambio de los docentes que laboran por medio de un contrato. | | | | |
|---|----------|---|---|---|
| | | Promedio Actitud cinismo (<u>docentes por contrato</u>) | Promedio Actitud temor (<u>docentes por contrato</u>) | Promedio Actitud favorable (<u>docentes por contrato</u>) |
| N | Válidos | 10 | 10 | 10 |
| | Perdidos | 79 | 79 | 79 |
| Media | | 1,6944 | 2,6556 | 2,8778 |
| Desv. típ. | | ,81912 | ,67169 | ,55790 |
| Varianza | | ,671 | ,451 | ,311 |
| Rango | | 2,56 | 1,89 | 1,89 |
| Mínimo | | ,67 | 1,56 | 2,11 |
| Máximo | | 3,22 | 3,44 | 4,00 |
| Suma | | 16,94 | 26,56 | 28,78 |

Lista de gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Sexo de los trabajadores encuestados..... | 64 |
| Gráfica 2. Edad de los trabajadores participantes. | 65 |
| Gráfica 3. Puesto de trabajo de los trabajadores encuestados..... | 66 |
| Gráfica 4. Área de adscripción de los trabajadores encuestados. | 67 |
| Gráfica 5. Antigüedad de los trabajadores encuestados..... | 68 |
| Gráfica 6. Nivel de estudios de los trabajadores encuestados. | 69 |
| Gráfica 7 . El proceso de cambio y su práctica real. | 70 |
| Gráfica 8. Objetivos del cambio organizacional. | 71 |
| Gráfica 9. Implantación del cambio. | 72 |
| Gráfica 10. Evasión de los procesos de cambio organizacional. | 73 |
| Gráfica 11. Fingimiento del cambio..... | 74 |
| Gráfica 12. El personal utiliza el nuevo discurso para impedir el cambio. | 75 |
| Gráfica 13. Los intentos de cambio no son satisfactorios. | 76 |
| Gráfica 14. Fingimiento de la ocurrencia del cambio. | 77 |
| Gráfica 15. Negativa al cambio. | 78 |
| Gráfica 16. Los cambios se quedan a nivel de discurso. | 79 |
| Gráfica 17. Generación de mecanismos para no cambiar. | 80 |
| Gráfica 18. Dejar los cambios al tiempo..... | 81 |
| Gráfica 19. La información y procesos de cambio. | 82 |
| Gráfica 20. Planificación y procesos de cambio..... | 83 |
| Gráfica 21. Resistencia al cambio..... | 84 |
| Gráfica 22. Falta de continuidad en los procesos de cambio..... | 85 |
| Gráfica 23. Miedo al cambio ante la posibilidad de perder poder. | 86 |
| Gráfica 24. Lentitud en los cambios de comportamiento. | 87 |
| Gráfica 25. Temor a perder y resistencia al cambio..... | 88 |

| | |
|---|-----|
| Gráfica 26. Incertidumbre por la nueva manera de trabajar..... | 89 |
| Gráfica 27. Negativa al cambio por pérdida de posición..... | 90 |
| Gráfica 28. Reacción negativa al cambio ante pérdidas salariales..... | 91 |
| Gráfica 29. Temor al cambio por descentralización de poder..... | 92 |
| Gráfica 30. Cambio organizacional y temor a perder el empleo. | 93 |
| Gráfica 31. Falta de información y generación de malentendidos sobre procesos de cambio..... | 94 |
| Gráfica 32. Falta de información en procesos de cambio y generación de fantasías y falsas expectativas..... | 95 |
| Gráfica 33. Presiones hacia los cambios e insatisfacción laboral..... | 96 |
| Gráfica 34. Cambio y oxigenación organizacional. | 97 |
| Gráfica 35. El cambio como generador de oportunidades de crecimiento personal..... | 98 |
| Gráfica 36. Aprovechamiento del cambio por parte de los empleados..... | 99 |
| Gráfica 37. Cambio y la necesidad de mayores conocimientos..... | 100 |
| Gráfica 38. Cambio, su importancia y beneficios a los trabajadores. | 101 |
| Gráfica 39. Apoyo de los trabajadores hacia el cambio. | 102 |
| Gráfica 40. Las personas más implicadas son las más favorables al cambio. | 103 |
| Gráfica 41. Cambio y ambiente organizacional..... | 104 |
| Gráfica 42. Aceptación del cambio..... | 105 |

Lista de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Matriz de congruencia..... | 9 |
| Tabla 2. Tipo de estudio..... | 10 |
| Tabla 3. Clasificación de los ítems del instrumento utilizado | 62 |
| Tabla 4. Variables demográficas, escolares y organizacionales..... | 63 |
| Tabla 5. Resultados de las actitudes de cinismo, temor y favorable al cambio. | 107 |

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro (ITSPA). 14

Lista de estadísticos y correlaciones

Anexo 1. Prueba de Kolmogorov-Smirnov 123

Anexo 2. Correlación entre el sexo y las tres actitudes ante el cambio 124

Anexo 3. Correlación entre la edad y las tres actitudes ante el cambio..... 125

Anexo 4. Correlación entre el puesto desempeñado y las tres actitudes ante el cambio 126

Anexo 5. Correlación entre el área de adscripción y las actitudes ante el cambio 127

Anexo 6. Correlación entre la antigüedad y las tres actitudes ante el cambio 128

Anexo 7. Correlación entre el nivel educativo y las tres actitudes ante el cambio..... 129

Anexo 8. Resultados de las actitudes de cinismo, temor y favorable por tipo de personal
..... 130

Instrumento utilizado en la presente investigación.

Instrumento para medir actitudes ante el cambio organizacional aplicado en el 1
Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro Michoacán.

Área de adscripción:

| | | | | |
|-----------|----------------------------|----|------------------------|---|
| Dirección | Subdirección de planeación | de | Subdirección académica | Subdirección de administración y finanzas |
|-----------|----------------------------|----|------------------------|---|

Nivel de estudios:

| | | | | |
|----------|------------|--------------|--------------|----------|
| Primaria | Secundaria | Preparatoria | Licenciatura | Posgrado |
|----------|------------|--------------|--------------|----------|

Edad:

| | | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| De 18 a 25 | De 26 a 30 | De 31 a 35 | De 36 a 40 | De 41 a 45 | De 45 a 50 | Más de 50 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|

Sexo: H___ M___

Puesto:

| | | | | | | |
|----------|-------------|------------------|----------------------|---------|----------|-------------|
| Director | Subdirector | Jefe de división | Jefe de departamento | Docente | De apoyo | Intendencia |
|----------|-------------|------------------|----------------------|---------|----------|-------------|

Antigüedad en la organización:

| | | |
|---------------|---------------|----------------|
| De 1 a 3 años | De 4 a 6 años | De 7 a 10 años |
|---------------|---------------|----------------|

Instrucciones: en cada uno de los enunciados que a continuación se describen tache con **una (x)** la opción que más se apegue a su opinión respecto a cada situación mencionada.

Tome en cuenta que no se le está evaluando, es únicamente para conocer su punto vista en cuanto al cambio organizacional. Por lo que le invitamos a contestar con la mayor honestidad posible, considerando que no hay respuestas correctas e incorrectas. Los resultados se manejarán de manera consolidada, no de manera individual.

Los ítems fueron diseñados en una escala cuya variación va desde el desacuerdo total (0) hasta el acuerdo total (4), conformándose en una escala de 5 puntos tipo *Likert*.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|



Desacuerdo total



Acuerdo total

1. Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

2. No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

Instrumento desarrollado por Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, *Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional*, 2004, pp. 9-30, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

Instrumento para medir actitudes ante el cambio organizacional aplicado en el 2
Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro Michoacán.

3. Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se les implanten.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

4. No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

5. Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de manera distinta.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

6. Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

7. Aquí los diversos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorios.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

8. Fingir que ha habido un cambio es una característica de las personas de esta organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

9. Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

10. Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel de discurso, no ocurren de hecho.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

11. Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

12. Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

13. En procesos de cambio se suele restringir el acceso a la información para que la oposición a los cambios no ocurra.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

14. Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

Instrumento desarrollado por Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, *Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional*, 2004, pp. 9-30, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

Instrumento para medir actitudes ante el cambio organizacional aplicado en el 3
 Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro Michoacán.

15. Las personas se resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

16. Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuidad a lo que ya se hizo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

17. Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

18. Los cambios de comportamiento dentro de esta organización son siempre lentos.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

19. En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

20. Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

21. Los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen al proceso.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

22. Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

23. La descentralización del poder genera temor porque hay sentimiento de pérdida de control y de competencia.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

24. En los procesos, las personas temen perder su empleo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

25. La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos en la organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

Instrumento desarrollado por Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, *Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional*, 2004, pp. 9-30, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.

Instrumento para medir actitudes ante el cambio organizacional aplicado en el 4
Instituto Tecnológico Superior de Pátzcuaro Michoacán.

26. La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

27. Las presiones hacia cambios en esta organización genera insatisfacción en las personas.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

28. Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

29. Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

30. El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

31. El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

32. Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

33. Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

34. Las personas más implicadas son las más favorables al cambio.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

35. Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

36. Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

Instrumento desarrollado por Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graças Torres Da Paz, *Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional*, 2004, pp. 9-30, en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf> el 01 de junio de 2015.