



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

División Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

Principales Repercusiones de los Cambios Organizacionales en los
Mandos Medios: Un Estudio de Caso

Tesis que para obtener el título de Maestra en Estudios Organizacionales
presenta:

LUZ CECILIA GALVEZ BON

Director de Tesis:
Dr. Luis Montaña Hirose

Los Mochis, Sinaloa, México, septiembre del 2001

INDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I : MARCO TEORICO

1.1	Evolución del Pensamiento Administrativo.....	10
1.2	Cambio Organizacional.....	18
1.3	Estructura Organizacional.....	23
1.4	Cultura Organizacional.....	28
1.5	Mandos Medios.....	42

CAPITULO II: METODOLOGIA

2.1	Población y Muestra.....	48
2.2	Instrumentación para la recopilación de la información de campo.....	49
2.3	Procedimiento para la obtención de los resultados	53

CAPITULO III: RESULTADOS: CASO DE ESTUDIO LA SINALOENSE, S.A. DE C.V.

3.1	Antecedentes de la empresa.....	56
3.2	Resultados.....	63

CONCLUSIONES.....	86
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCION

Actualmente las empresas se desenvuelven en un mundo más competitivo, en el cual los diferentes actores participantes están en búsqueda constante por aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización. Una constante movilización tanto económica, tecnológico, social y cultural, caracteriza las relaciones entre las diferentes organizaciones.

Esta dinámica genera, a la vez, la necesidad de un acoplamiento más flexible entre las organizaciones y su entorno, ya que la globalización de las actividades de las corporaciones multinacionales ha reforzado la competencia en los mercados. Ante este escenario, las empresas se enfrentan al reto de buscar estrategias para mejorar la productividad y, a la vez, implementar acciones de innovación que las conlleven a su supervivencia.

Dicho reto es uno de los motivos que ha llevado a muchos autores relacionados con los Estudios Organizacionales a interesarse por las modificaciones ocurridas en las sociedades modernas, a través de las cuales las organizaciones aparecen como espacios de identidad con la capacidad de influir en la transformación cultural de las mismas.

Las organizaciones al enfrentar la libre competencia y el deseo por mantenerse en el mercado, ponen en marcha modelos que les proporcionan un soporte con relación a su entorno, entre los cuales podemos mencionar: la calidad total, la reingeniería y el *benchmarking*, entre otros. Sin embargo, cuando estos modelos son aplicados por simple moda, es difícil que las empresas obtengan los resultados

esperados. Éstas no alcanzan el éxito puesto que no consideran el contexto organizacional como factor esencial al momento de adaptar o implementar el nuevo cambio organizacional.

Por ello, la inquietud de este trabajo es analizar hasta qué punto las organizaciones llegan a considerar las posibles repercusiones, que en su momento pueden surgir, entre sus niveles jerárquicos por la adopción de un nuevo modelo organizacional. En nuestro caso, el interés se centra sobre los mandos medios quienes se encuentran más próximos a las áreas de operaciones encargadas de la realización de los programas establecidos por la organización. Así, el tema de estudio de este trabajo de tesis, “Principales Repercusiones de los Cambios Organizacionales en los Mandos Medios. Un Estudio de Caso”, toma su nombre de dicha consideración.

Además, es este nivel jerárquico el que tiene la responsabilidad inmediata de los resultados tangibles esperados por la organización. Esto permite a la vez, tener acceso a la información básica respecto a lo que sucede al nivel del núcleo de las operaciones que sustentan el proceso de producción de *outputs*, base para la elaboración de futuras estrategias.

Por otro lado, son los mandos medios quienes experimentan de manera más cerca los cambios organizacionales, ya que desarrollan su actividad en las áreas próximas a los espacios de aplicación de las políticas o estrategias implementadas por la organización. Los mandos medios es el nivel jerárquico encargado de la contención de los conflictos que surgen en el ámbito del núcleo de operaciones con respecto a la

planeación, ejecución y/o modificación de los procesos de trabajo. Por otro lado, como lo afirma Mintzberg (1991), este nivel une al ápice estratégico con el núcleo de operaciones, mediante la cadena de directivos de línea media, provistos de autoridad formal.

Son muchos los cambios que están ocurriendo en el ámbito mundial, repercutiendo de manera drástica sobre la dinámica y desarrollo de las organizaciones. No se pueden quedar observando y que las cosas sucedan sin más; menos aún cuando los cambios producen cierta inseguridad con relación al futuro de la organización.

Hay cambios que se tienen que realizar pues así lo exige el entorno en el cual se mueven las organizaciones, pero ¿qué pasa si no se da una buena información sobre el mismo?, ¿qué pasa si no se consideran las reacciones que pueden surgir por parte de los trabajadores ante los nuevos cambios? La mayoría de las veces el trabajador no se compromete con el cambio por que no sabe lo que va a pasar, no sabe cómo actuar; pues lo nuevo no es algo definido; una forma de defenderse de lo desconocido es apoyándose en lo conocido y, sucesivamente, resistiéndose a lo nuevo. (Child, 1989)

La proposición que se establece a manera general en este trabajo es que las principales repercusiones originadas por los cambios organizacionales en los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V., durante los últimos años son un incremento en el nivel de confianza hacia el cambio y una mayor disposición para la capacitación continua. Asimismo, se tiene como objetivo principal analizar

las reacciones de los mandos medios ante los cambios promovidos por la organización como respuesta a los retos del entorno, así como la importancia de la resistencia a los mismos con el fin de plantear un programa de información para los distintos niveles jerárquicos respecto a la importancia y exigencias de un cambio o innovación organizacional.

El presente trabajo de tesis se ha organizado en tres capítulos: el primer capítulo integra lo que llamamos el marco teórico, a través del cual se exponen diferentes teorías relacionados con el tema de tesis, tales como: cambio organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional y mandos medios.

Un segundo capítulo se relaciona con la metodología utilizada para la realización de este trabajo, en donde se describe la población y muestra de estudio, la instrumentación para recopilar información de campo en la empresa objeto de estudio y el procedimiento que se llevó a cabo para la clasificación, análisis e interpretación de los resultados. El capítulo tres trata de las repercusiones de los cambios organizacionales en los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V., expuesto a través de los resultados obtenidos de la investigación de campo. Por último, se presentan las conclusiones obtenidas de la información recabada, las cuales se lograron a través del análisis cualitativo utilizado para la validación y confiabilidad de las mismas.

Este trabajo no es de una sola persona. En él intervino mucha gente valiosa a la cual quiero agradecer su apoyo incondicional. Primeramente, mi gratitud a los directivos

de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V., por haberme abierto sus puertas para la realización de este trabajo; ya que sin su apoyo no hubiera sido posible. A todo el personal de los mandos medio, trabajadores y empleados por la atención y el tiempo prestado para el cumplimiento de los objetivos de éste trabajo, mi reconocimiento sincero. Agradezco también, a todos aquellos maestros y compañeros que me apoyaron en el desarrollo de esta investigación, especialmente al Dr. Luis Montaña Hirose, asesor de este trabajo de tesis. A mi esposo Roberto por su incondicional apoyo y comprensión en esta nueva etapa de mi vida profesional.

Así pues, espero que este trabajo sirva de apoyo para todas aquellas personas que deseen entrar al mundo de la investigación y sobre todo a los Estudios Organizacionales, ya que en América Latina no existe un gran número de investigadores que incursionen en este tipo de estudios.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1. Evolución del pensamiento administrativo

Las definiciones más clásicas de la administración se relacionan siempre a actividades o tareas en serie que el administrador debe asegurar permanentemente como: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Las metáforas aplicadas a la empresa con mayor frecuencia y que hasta hoy son los modelos subyacentes más sólidos del pensamiento administrativo clásico son: el ejército y la máquina y complementariamente la colmena o el hormiguero. Estas metáforas y modelos simbolizan muy fuertemente la previsibilidad, la disciplina, el orden, la división minuciosa del trabajo, la especialización detallada de las funciones, la lógica mecánica, la conducta racional, la constancia en el esfuerzo, la obediencia dócil, etc.

Los pilares fundamentales del pensamiento gerencial dominante y clásico son: la disciplina, el orden, la obediencia, la jerarquía, las diferencias de categoría, la separación de roles de concepción y realización, el individualismo más la convergencia de objetivos, la desconfianza ante el empleado de base, la fe en la administración científica y la creencia en las virtudes y la posibilidad de un crecimiento indefinido. En lo que concierne a las relaciones de trabajo, se halla mayoritariamente la visión de un empleado que no debe ser consultado, ni participar más allá de ciertos límites muy estrictos, ni expresar su punto de vista, ni compartir las decisiones, informaciones, resultados o los recursos propios de la empresa.

Las razones para la supervivencia de las tendencias tradicionales de la administración son: El comprensible rechazo de los dirigentes de perder lo que la tradición siempre les confirió: prestigio, privilegios y poder absoluto; la creencia casi incondicional en el descubrimiento siempre posible de herramientas milagrosas. La creencia en el advenimiento sucesivo, casi natural, de estructuras milagrosas. La ilimitada confianza en las soluciones técnicas (posibilidad de programación. La adhesión espontánea y autoreforzada a las doctrinas del libre mercado, la desregulación y el laissez-faire. La falta de preparación y de verdadera calificación de obreros y empleados siempre mantenidos en estricta obediencia y sumisión. (Aktouf,1998)

Elton Mayo, considerado el pionero de la escuela de las relaciones humanas por haber aportado la idea de la dimensión humana de las organizaciones consideradas hasta entonces por los clásicos entes mecánicos. Cambio la lógica del trabajo del administrador, que requería tomar en cuenta aspectos como la existencia de las relaciones informales en la empresa, que poseen su propia dinámica y sus propios objetivos, que pueden trabar o facilitar el alcance de objetivos de la organización formal.

Esta escuela surge con los trabajos de Mayo entre el periodo de 1925-1945 en los Estados Unidos, enmarcada en las orientaciones doctrinarias, ideológicas y teóricas de las diferentes ciencias de la época. Su rápida aceptación y expansión favoreció el surgimiento de las ciencias del comportamiento en la organización. El objeto de esta disciplina se limita a los problemas relacionados con la dinámica de grupo, el

liderazgo, la motivación y las tareas en la empresa considerada como un sistema cerrado.

A partir de 1946, Herbert Simon se muestra como un crítico a las corrientes dominantes del pensamiento administrativo, al publicar un artículo en el que se señala a las supuestas actividades administrativas, a sus principios, como una colección de proverbios desprovistos de sentido práctico, de realismo y de racionalidad. Acusa a los clásicos, Taylor y Fayol, de ser promotores de una visión puramente mecánica de la organización y de lo que en ella ocurre. En oposición a ello, se defiende el razonamiento de que sus miembros pueden participar en las decisiones concernientes a la misma.

Frente a los defensores del movimiento de las relaciones humanas, Simon intenta una integración sintética de personas y estructuras, ya que se considera que son indisolubles en cualquier organización. Afirma que la existencia misma de la organización y sus actividades sólo es posible si existe una voluntad convergente de socios, dirigentes y empleados. Asimismo, para comprender los fenómenos organizacionales, es necesario estudiar en ellos los mecanismos de generación-estructuración de problemas y, sobre todo, los mecanismos de desenlace en opciones individuales. Con Simon, se asiste al surgimiento de la corriente denominada de la toma de decisiones.

Un concepto central para esta escuela es el de la "racionalidad limitada". De acuerdo a este, ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos del

conjunto de una situación, ni de todas las consecuencias de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles. No se encuentra la óptima decisión, sino la más satisfactoria. Los años setenta traen consigo una renovación en la literatura administrativa, teniendo un destacado representante en la obra de Henry Mintzberg, la cual siempre ha suscitado controversia. Este autor adoptó un método casi inédito en las investigaciones administrativas, esto es, la observación directa y estructurada lo que lo lleva a encabezar la escuela llamada *descriptiva*.

Ahí donde Simon habla de proverbios, Mintzberg se refiere a folklore, el cual no es otra cosa que el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar las organizaciones. Mintzberg afirma que los administradores cumplen una serie de roles identificados como interpersonales, informativos y decisionales. Ha desarrollado importantes trabajos sobre estructura y organización, sobre mecanismos de poder dentro y fuera de la organización, sobre métodos de investigación y de enseñanzas en la administración, sobre política empresarial, planificación y estrategia.

Un aspecto importante de la contribución de Mintzberg es el referido a la tipología de las organizaciones que él sugiere, designándolas como *configuraciones*. Distingue cinco de ellas, desde la más elemental, hasta la más elaborada de las empresas: la estructura simple, la burocracia mecanicista, la burocracia profesional, la estructura divisionalizada y la adhocracia.

Los conceptos y variables fundamentales que le dan sentido y pertinencia al comportamiento organizacional, base de su visión sobre la importancia de los

recursos humanos y del administrador eficaz y de éxito. Entre los principales conceptos y variables que maneja están: funciones administrativas, papeles administrativos, habilidades administrativas y habilidades administrativas exitosas, comportamiento organizacional, contingencia, diversidad, globalización, calidad, innovación, cambio, y otras que se mencionan más abajo en este trabajo.(Robbins, 1996).

Robbins, hace una semblanza de cada concepto, así como de la intuición y el enfoque sistémico como formas de análisis del papel de los administradores en la dirección de las organizaciones, para ubicar al comportamiento organizacional como un campo propio de acción donde convergen varias disciplinas sociales como la psicología, la sociología, la economía, la ciencia política, etc. como forma de enfrentar los retos y desafíos de la diversidad y la incertidumbre del comportamiento del entorno y de los trabajadores.

Las propuestas de Robbins se fundamentan en el enfoque contingencial. cuyo fin es ayudar a explicar y predecir el comportamiento de la gente, por lo que analiza variables independientes de tipo individual (personalidad, valores, edad, sexo, estado civil, etc.), grupal (patrones de comportamiento, normas aceptables de comportamiento, patrones de comunicación, estilos de liderazgo, el poder y la política, etc.) y del sistema organizacional (diseño de la organización formal, la tecnología, los procesos de trabajo, la cultura interna, etc.) que influyen sobre los aspectos centrales del comportamiento organizacional: la productividad, reducción del ausentismo y la rotación laboral, así como aumentar la satisfacción con el trabajo.

En tal sentido, maneja que algunos fenómenos organizacionales son meramente situacionales, es decir, son producto de factores diversos difíciles de predecir. Propone entonces, que el administrador, en cuanto representante de la organización, debe aprender de los cambios y adaptarse a los mismos para un manejo adecuado de la toma de decisiones y de los comportamientos de los trabajadores. Como los miembros de la organización no pertenecen a la misma cultura, raza, sexo, etc., el administrador debe poseer habilidades interpersonales para el manejo de una fuerza de trabajo diversa, así como de ambientes continuamente cambiantes.

Por otro lado, *Robbins*, nos señala que en una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y al mismo tiempo su estilo de administrar; ya que como sabemos cada país, nación, raza, etc., tiene sus particularidades, las cuales las hacen ser diferentes una de otras. Por esta razón el autor nos dice que existe una omnipresencia de la diversidad. Por una parte tenemos a la *diversidad internacional*; la cual nos dice que la gente de cada país tiene características comunes que las hacen diferente a la gente de otros países. La expresión “donde fueres, haz lo que vieres” capta la esencia de porqué es importante comprender la diversidad internacional. No olvidemos que las diferencias entre los países son reales.

Así como también la *diversidad intranacional*; en la cual se marca la importancia de las diferencias dentro de cualquier país determinado. Es sinónimo de la diversidad de la fuerza de trabajo, es decir, hoy en día podemos observar claramente que al

interior de cada país existe una variedad de culturas, de comportamientos organizaciones. Es decir no podemos creer que al interior de un país se tienen las mismas costumbres, valores, etc., Esto en relación que cada individuo tiene su propia identidad, lo cual lo hace actuar diferente.

Robbins nos dice que a través de investigaciones dentro de los estudios organizacionales se ha demostrado que las estrategias y la tecnología se parecen cada vez más. Sin embargo todavía existen diferencias entre la gente dentro de las organizaciones que se encuentran en culturas diferentes. En otras palabras la cultura nacional continua siendo una fuerza poderosa para explicar en gran proporción el comportamiento organizacional.

De tal forma que no podemos hablar de una homogeneidad de cultura nacional, ya que siempre vamos a encontrarnos personas con características, identidades diferentes. Lo cual marca que existirá diferencias en el comportamiento organizacional a través de culturas nacionales, al mismo tiempo estas diferencias existe, ya que explican en gran proporción la variación en actitudes y comportamientos. Es debido a que aún cuando exista un incremento en la comunicación transcultural, continúan existiendo tradiciones y costumbres singulares específicas para algunos países, que moldean las actitudes y el comportamiento de la gente de ellos.

Robbins nos muestra dos marcos a través de los cuales podemos realizar una evaluación de las diferencias, variaciones entre las culturas de los países. El marco

Kluckhohn-Strodtbeck, el cual nos indica seis dimensiones culturales básicas las cuales se deben de considerar para evitar choques culturales: La relación con el ambiente, la orientación en el tiempo, la naturaleza de la gente, la orientación a la actividad, el enfoque de responsabilidad y el concepto del espacio. Otro de los marcos es el de Hofstede; quien afirma que la cultura nacional tiene gran importancia sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. Al mismo tiempo descubre que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional a diferencia del anterior marco, las cuales son: el individualismo en comparación con el colectivismo, la distancia al poder, la evasión de la incertidumbre y la cantidad en comparación con la calidad de vida.

De tal manera que el país donde crece una persona es el que modela y restringe su comportamiento. Como consecuencia del hecho de que el mundo se ha convertido en una aldea global (a través de ésta, la distancia y las fronteras nacionales están desapareciendo rápidamente como barreras principalmente para las transacciones comerciales), necesitamos tomar en cuenta la cultura nacional como una poderosa fuerza en la explicación y predicción del comportamiento.

Asimismo para comprender mejor lo relacionado con el comportamiento organizacional, primeramente debemos de saber de dónde viene la persona o la gente cuyo comportamiento estamos tratando de entender. En un segundo paso realizar una valuación de su país de origen, tomando en consideración los marcos de diferencia cultural. En tercer lugar, realizar una comparación de culturas nacionales e identificar las diferencias correspondientes.

1.2. Cambio Organizacional

Las organizaciones por naturaleza son dinámicas, por lo tanto necesitan del cambio actualmente el análisis del cambio se ha convertido en un centro de atención dominante en la investigación y teorías organizacionales.

Según Kanter, Stein y Jick, (1992) el cambio organizacional puede ser enfocado desde varias direcciones. Puede visualizarse desde una perspectiva política interna, con coaliciones y facciones en cambio constante. También puede visualizarse en forma histórica o desarrollista, donde se ingresa y controlan mercados y con una propiedad que cambia en el curso del tiempo. (Kochan y Useem, 1992).

Otro enfoque es examinar el “ciclo de vida” de las organizaciones. El empleo de esta metáfora biológica, aunque imperfecta, nos sensibiliza con relación al hecho de que las organizaciones no continúan en un mismo estado por toda la eternidad. “Las organizaciones nacen, crecen y declinan. Algunas veces se reavivan y otras veces desaparecen” (Kimberly y Miles, 1980).

Según Hage (1980), El cambio organizacional puede definirse como “la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”. Sin embargo la supervivencia organizacional, o evitar la muerte es, por supuesto, la prueba final de una organización, pero en cualquier momento, a menos que la muerte sea en realidad inminente, lo que sucede en una organización está basado en las presiones y metas ambientales Estos tienen relaciones tanto con el ambiente

como con las metas. Los cambios se hacen para obtener más utilidades o asegurar más miembros. (Hall, Richard H.,1996).

Los cambios organizacionales pueden darse a través de tres tipos de cambios: el cambio estructural, el tecnoestructural, cambio tecnológico y el cambio de personal. Durante este proceso se presentan fuentes de resistencia tales como la cultura organizacional, los intereses personales y la percepción de las metas, así como las estrategias de la organización. Estas fuerzas restrictivas que mantienen la estabilidad de la organización merecen especial atención ya que representan las posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. (Stoner, Freeman y Gilbert Jr. 1996).

Durante este proceso, la cultura organizacional podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. La cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. Por lo general, el empleado permanece en una organización porque el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura de organizacional. Y si éstos se ven amenazados a través de los cambios en su quehacer dentro de la organización, su principal defensa es oponer resistencia ante el cambio.

Por otro lado, cuando se habla de cambios dentro la empresa éstos pueden llegar a parecer injustificados cuando no existe una buena comunicación sobre lo que se tiene planeado hacer o bien cuando la parte integradora de la organización no

cuenta con elementos necesarios para ver claramente que sus beneficios compensarán sus costos económicos, psicológicos, y de igual manera los sociales, de tal forma que se pudiera hablar de un cambio basado en un análisis de costo – beneficio en el cual se estaría tomando en consideración todas sus implicaciones, de manera que se pudiera hablar de resultados benéficos para ambas partes.

Debido a que todo cambio que se realiza en alguna sección de la empresa, ésta será afectado en su totalidad, aún si es percibida o no por sus integrantes, resultando así un reto tanto humano como técnico. Dentro de las organizaciones al momento de realizar un cambio el directivo y jefes deberán establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y así como también favorecerlos a las nuevas circunstancia a las que se enfrentarán.

Se sabe de antemano que dichos cambios dentro de la organización crean un ambiente laboral tenso, estresante ocasionando al mismo tiempo daños físicos, psicológico de los individuos. Así que resulta muy importante el papel de los directivos, jefes, de aquellos quienes inician el cambio de mantener una buena información, comunicación con el resto de quienes conforman la empresa, para que a su vez los grupos colaboradores participen activamente en el proceso de dicho cambio.

Por otro lado resulta se suma importancia retomar a la escuela de la contingencia como medio para determinar los procesos de adaptaciones estructurales, como se puede observar la influencia del medio sobre el desarrollo de las organizaciones se

ha venido incrementando conforme crece y se desarrolla la sociedad en su conjunto.

Entre más grande y compleja son las organizaciones aumenta la necesidad de su interacción e interdependencia. Sin embargo, han sido los grandes acontecimientos internacionales los que han contribuido enormemente a esa dinámica. Revoluciones científicas y tecnológicas han acompañado ese largo peregrinar de los seres humanos y sus instituciones y organizaciones.

La concepción, formación e implementación de la estrategia en las organizaciones, es un proceso que surge de la muy particular necesidad de ser siempre mejores. En otros aspectos, fines y metas podrán variar; esa es la libertad en la que viven y pueden practicar. Eso les ha permitido evolucionar y revolucionar con los procesos de construcción social en que participan activamente. Por ello, hoy escuchamos hablar de organizaciones no sólo internacionales, transnacionales, sino también de clase mundial y virtuales (Clarke y Clegg, 1998).

La tecnología de la información y de las comunicaciones se ha acercado cada vez más rápido a las personas que se desenvuelven en lugares a miles de distancia. Así pues que la escuela de la contingencia define que las organizaciones son afectadas por sus contextos en la medida que siguen las trayectorias del manager o del líder que formula las estrategias, toma de decisiones e implementa ésta.

Los managers son particularmente inteligentes para obtener el éxito de las organizaciones y amortiguar los disturbios provenientes del medio ambiente-contexto, o realizar ajustes que requieren una mínima ruptura de la estructura organizacional. (Hannan y Freeman, 1977). De igual manera la importancia de analizar la estructura, el tamaño y el medio; ya que también existen repercusiones hacia adentro de tal forma que se unen para formar un armazón organizacional (Mintzberg, Bruce, Lampel 1998).

Por otro lado, las presiones externas parecen tan fuertes, que el panorama para la formulación e implementación de la estrategia, en relación con las estructuras y el medio ambiente, resulta laborioso cuando no sombrío. Incluso, la tendencia hacia el isomorfismo lo determina en gran medida la diversidad del medio y se puede lograr a través de la selección y el aprendizaje adaptativo que puede resultar porque formas no óptimas son seleccionadas fuera de una comunidad de organizaciones y, las decisiones organizacionales son responsables de lograr aprendizajes óptimos y, a demás, ajustes en la conducta organizacional. (Hannan y Freeman, 1977).

Así pues que podemos decir que las organizaciones al enfrentar situaciones contingenciales y concebir estrategias para ello, realizan procesos de cambio que fundamentan su actuación como competidor activo en el mercado y aunque no se tenga la seguridad de resultados satisfactorios con la implementación de las estrategias es importante procesarlas como un elemento innovador y revolucionario de las organizaciones y su entorno.

De tal manera que enfrentarnos a un cambio bajo las presiones ambientales como fuente de cambio, resulta imposible pasar por alto las fuentes internas de cambio organizacional. Las organizaciones tienen diverso potencial para el cambio. Tanto las características individuales como las de las organizaciones inhiben y estimulan el cambio.

1.3. Estructura Organizacional

Mintzberg plantea que la esencia de la estructura radica en toda actividad humana, ya que estas plantean dos requisitos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñar y la coordinación de estas mismas. De tal manera que define a la estructura de la organización como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1991).

Existen cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo; la adaptación mutua; a través de la cual se consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal; la supervisión directa a través de la cual se consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás.

La normalización de los procesos de trabajo; esto se da cuando el contenido de los trabajos es especificado, es decir programados; la normalización de los resultados del trabajo; esto es en relación con las dimensiones del producto o del rendimiento;

y por último la normalización de las habilidades del trabajador; este se aplica cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. Según Mintzberg a éstos puntos mencionados se les debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, es decir como el aglutinante que mantiene unida la organización.

Al mismo tiempo Mintzberg considera que a medida de que la organización crece y adopta divisiones de trabajo más complejas, aumenta la necesidad de una supervisión directa. Es necesario coordinar el trabajo en su conjunto. En otras palabras hay que dividir la estructura entre los que realizan el trabajo y los que supervisan.

A medida que la organización va adquiriendo complejidad se van diseñando mas directivos: para dirigir operarios y para dirigir a los propios directivos (jerarquía administrativa de autoridad). De tal manera que la estructura de las organizaciones se puede componer de: Núcleo de Operaciones; operarios que realizan el trabajo fundamental, las tareas de input, proceso, output, y apoyo directo a la producción.

El ápice estratégico; es el estrato superior de la jerarquía. Línea Media (mandos medios); quienes vinculan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones; La tecnoestructura; donde los analistas normalizan el trabajo ajeno; El staff de apoyo, quienes respaldan indirectamente el funcionamiento del núcleo de operaciones.

Según Mintzberg, la estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En otras palabras, el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno. (Rodríguez M. 1999)

Existen cinco configuraciones, es decir, cinco modelos organizacionales que intentan responder a las demandas de armonía y de adecuación a las condiciones situacionales o del ambiente, según Mintzberg son las siguientes:

- ✓ Estructura simple; basada en la supervisión directa, en la que la parte de mayor importancia es la cumbre o ápice estratégico.
- ✓ Burocracia mecánica o maquina, cuya base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo. En esta configuración tiene un rol central la tecnoestructura o estructura técnica.
- ✓ Burocracia profesional; esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores. La parte de mayor importancia es el núcleo operativo.
- ✓ Forma divisional; basada en la estandarización de productos. En ella la parte clave es la línea media.
- ✓ Adhocracia; su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

Por otro lado no hay que olvidar que la estructura organizacional es uno de los aspectos más afectados por los factores ambientales y tecnológicos. El medio ambiente por ejemplo, influye de manera diferencial en el diseño de los niveles estructurales, rompiendo los esquemas deterministas al agregar un enfoque voluntarista que flexibiliza la estructura, a través de la conjugación de los imperativos funcionales con la acción política.

Esta es la razón por la que se establece que el grado de adaptación de la organización a su entorno dependerá en alto grado sus posibilidades de éxito. La eficiencia de la organización no puede separarse, entonces, del contexto general en que se desenvuelve. El énfasis en la estructura que hace éste enfoque se justifica en tal sentido.

La estructura, que también depende del tamaño de la organización, se puede modificar creando pequeñas unidades funcionales conforme ésta va creciendo y expandiéndose en el mercado, sus funciones y actividades se pueden modificar con la aplicación de nuevas tecnologías.

Es decir, la coordinación se hace más compleja por lo que se requiere de la aplicación de sistemas de control más diversificados y efectivos. Y es que la eficiencia se mide por resultados concretos (utilidades) en relación con estándares establecidos (costos).

El diseño de una organización es con el objetivo de cubrir el marco básico de los empleos y las relaciones entre ellos, los sistemas para medir lo que ha logrado la gente que ocupa esos empleos, los sistemas para remunerarlas, y los procedimientos para seleccionarlas y desarrollarlas.

La estructura es central a todos estos aspectos y el diseño de la organización tiene que recibir atención particular, en especial desde la perspectiva de cómo deben idearse los arreglos estructurales que se adapten en ella. La estructura es el medio para alcanzar los objetivos y las metas de una institución (Peter Drucker, 1974).

El requisito es crear una estructura que se adapte a las necesidades de una empresa o institución particular, en tanto se logra consistencia entre los varios aspectos de esa estructura y se pueda adaptar a las circunstancias cambiantes con el tiempo. (Child, 1989).

Así mismo, Child nos dice que existen tres aspectos principales de la estructura de la organización que nos pueden ayudar a logro de los objetivos:

1.- La estructura contribuye a la implementación exitosa de los planes mediante la *distribución formal* de las personas y los recursos a las tareas que deben ejecutarse y al mismo tiempo proporcionan mecanismos para su coordinación; es decir, estaríamos hablando de una estructura básica.

2.- Es a través de la estructura que se les puede indicar con mas claridad a los *miembros de una organización* lo que se espera de cada uno de ellos.

3.- Ayuda a la toma de decisiones y al procesamiento de la información.

La estructura de una organización a menudo se toma para comprender todas las características tangibles de ocurre con regularidad y que ayudan a formar el comportamiento de sus miembros. Esto abarca a lo que equivocadamente se acostumbraba llamarse organización formal e informal.

Según Child, la forma en que éstos términos han sido generalmente utilizados es engañosa, ya que no se distingue entre el grado de formalidad en una estructura y la dimensión separada de sí está o no oficialmente sancionada.

1.4. Cultura Organizacional

Desde el punto de vista de la antropología, la cultura está alrededor de nosotros, en la música que escuchamos, la forma que nos comunicamos y en la forma en que hacemos todas las cosas. La cultura diferencia a una organización de otra. (Mintzberg, Bruce, Lampel 1998).

Por otro lado, es a través de la interacción, que el individuo adquiere su identidad social y donde la comunicación es necesaria para que los individuos interactúen. La cultura determina cómo serán las diversas modalidades de comunicación y los diversos procesos de interacción. (Páramo, 2000)

En los procesos de comunicación e interacción, los individuos se autodefinen así mismos dentro de un contexto social y su identidad social surge, se configura y

reconfigura. El individuo se reconoce como miembro de diversos grupos sociales y solo termina sus procesos de formación con la muerte.

La percepción y cognición de sí mismo y de los otros ocurre a través de la creación de categorías sociales abstractas, las cuales son internalizadas y utilizadas para comprometerse en la conducta grupal apropiada. La identidad personal siempre está presente en la identidad social de los individuos, independientemente de su cultura, de su género, su clase social o el tipo de sociedad a la cual pertenece.

La modernidad no contradice la base tradicional histórica de una nación, sino que permanece de manera insistente, apareciendo bajo nuevas formas. En América Latina la cultura corporativa se ha instalado más como discurso que como proyecto que modifique la vida interna de las organizaciones debido al predominio de relaciones jerárquicas formales, de sistemas de recompensa que alientan el trabajo individual, actitud de desconfianza hacia las nuevas propuestas de organización del trabajo, descuido por la capacitación, utilización simultánea de diversos modelos organizacionales contradictorios. (Montaño, 2000)

La reflexión sobre la cultura se ha realizado al margen tanto de las condiciones sociales que posibilitan su reproducción, como de su desarrollo histórico propio, que orientan las dinámicas particulares de cada formación nación. Por lo tanto, la dimensión cultural en las organizaciones se ha efectuado substituyendo el ámbito organizacional por el social. Para el caso latinoamericano se propone que la

investigación sobre cultura corporativa no debe limitarse a las grandes empresas, que debe ampliarse en términos interdisciplinarios y con proyectos comunes.

Otros de los aspectos que resulta interesante retomar con relación a la cultura organizacional es sobre la ecología de la información, que incluye la manera cómo la gente crea, distribuye, entiende y usa la información, relegando a la tecnología a la periferia; requiriendo nuevos marcos administrativos, alicientes, actitudes hacia la jerarquía organizacional, complejidad y división de los recursos. (Davenport, 1997)

El modelo ecológico para la administración de la información consiste en: Poner de relieve el entorno completo de la información de una organización; Abordar todos los valores y las creencias sobre la información (cultura) de una empresa; La manera en que la gente usa la información y lo que hace con ella (comportamiento y procesos de trabajo); Los escollos que interfieren en el intercambio de la información (política) y los sistemas de información que ya están implantados (la tecnología).

Como se menciona, los ecologistas de la información movilizan no sólo los diseños arquitectónicos y la tecnología de la información, sino también buscan lograr una estrategia de la información, política, comportamiento, personal de apoyo y procesos de trabajo, para producir mejores ambientes informativos. Sin embargo, en muchas áreas de negocios, los gerentes de todos los niveles se enfrentan a problemas ante esta nueva dimensión del cambio relacionada con la cultura y el comportamiento, ya que resulta más difícil de alcanzar.

La cultura de la información se entiende como el modelo de comportamiento y actitudes que expresan la orientación de la empresa hacia la información; es decir, ésta se presenta en grupos organizacionales; puede ser abierta o cerrada; atenerse a los hechos o basarse en los rumores e intuición, enfocarse hacia los aspectos internos o externos y sobre la preferencia sobre los medios de información. (Davenport, 1997)

Así pues, las organizaciones deben establecer y documentar al mismo tiempo el comportamiento hacia la información que se desea estimular, capacitar para cultivar el comportamiento de información deseado y, por último, reclutar y contratar empleados por su manejo de la información.

Para lograr que el uso de la información se relaciones positiva y eficazmente con determinadas formas de comportamiento, es necesario que los arquitectos de la información incluyan como partes esenciales del sistema el cambio de comportamiento como un objetivo, que el contenido sea comprensible para todos los usuarios y que el proceso de crear tal arquitectura inhiba el cambio.

Otro de los conceptos relacionados a la cultura es el uso de la metáfora. Las metáforas han sido el sujeto de creciente atención en años recientes, como en las ciencias sociales en general y el análisis organizacional en particular. Éstas son vistas como importantes dispositivos organizados en pensamientos y hechos acerca de fenómenos complejos. La investigación de la cultura en la teoría de la organización ha contribuido a este interés, tanto que muchos investigadores hacen

ver la cultura como una nueva metáfora para la organización como un considerable potencial para el desarrollo de nuevas ideas y nuevas formas de pensamientos.

Una metáfora para la cultura es el regulador del intercambio. La cultura es vista aquí como un mecanismo de control que puede manejar relaciones complejas de intercambio. La cultura también es vista con un clan, la cual es definida con un paradigma general que ayuda a los participantes a determinar cual es el mejor interés de la colectividad y la percepción de la congruencia de la meta (la creación en una igualdad general o de término largo. Sus análisis sugieren que las situaciones de intercambio complejo, caracterizados por la ambigüedad y dificultad para monitorear la actuación de los empleados, incrementan el riesgo de conductas oportunistas. (Alvesson,1995)

Por otro lado, las organizaciones con culturas fuertes son caracterizadas por un conjunto de "suposiciones asentadas", las cuales están protegidas por una red de artefactos culturales, incluyendo la forma en que la gente se comporta hacia cada una, la historia, el lenguaje que usan y demás.

Las culturas nacionales influyen en el modo que el medio es interpretado, creando diferentes respuestas estratégicas por la misma compañías en países diferentes. La cultura organizacional puede ser vista como un "asunto social expresivo" y como un tejido en el cuerpo humano". (Mintzberg, Bruce, Lampel 1998).

Así pues, podemos decir que la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tiene en común. La cultura

organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

De tal forma que las organizaciones son entes sociales que, como cualquier otro, se construyen, se desarrollan y desaparecen; unas duran poco tiempo, otras mucho, pero lo que a todas caracteriza es su integración por seres humanos y su dinámica inherente.

Aunque se toma a Japón y a sus empresas como marco de referencia para el estudio de la influencia de la cultura en el mejoramiento de los índices de productividad y de calidad, son los norteamericanos quienes introdujeron este paradigma al estudio de las organizaciones, bajo la perspectiva de la psicología y de la administración. Es decir el estudio de la cultura organizacional nace con el paradigma de las relaciones humanas.

Sin duda, un marco referencial para la comprensión de los enfoques culturales en la organización es el mundo del individuo y de los grupos que conforma. El contexto en que se desarrollan juega un papel importante en ese proceso. ¿ Cómo surge la

preocupación del ser humano por considerar su situación existencial en y fuera de las organizaciones ? de manera directa o indirecta las grandes revoluciones en el pensamiento social y la expansión de los movimientos de liberación, de independencia y descolonización vividos después de la segunda Guerra Mundial han hecho retomar el problema de la supervivencia humana como tema central de discusión en muchos ámbitos de la sociedad.

Por otro lado, la experiencia destructiva de las grandes empresas que han sobre explotado los recursos naturales, a la vez que han deteriorado el medio ambiente, planteó la necesidad de crear formas de organización y gestión que se ajustaran a esas nuevas exigencias y necesidades de desarrollo sustentable para la humanidad.

Si bien algunos de esos modelos pudieran verse como mecanismos de resistencia, las nuevas formas culturales que se desprenden de los procesos mencionados, permiten desarrollar visiones distintas sobre el papel del Hombre y de sus organizaciones en la sociedad.

Aunque existen muchas referencias sobre los conceptos de cultura y cultura organizacional, unas más otras menos aluden a la cultura en relación al ser humano. Considerado único ser racional (piensa y actúa de manera consciente), el hombre crea y recrea sus condiciones de vida. Es esa capacidad de actuación y reproducción lo que permite la interacción entre los individuos. El producto del pensar, del hacer y del actuar es lo que consideramos como una cultura (Barba y Solís, 1997).

La cultura, en ese sentido, es un proceso de aprendizaje continuo que tiene dos fases complementarias: el hacer y el conocer. Durante su actuación las organizaciones ponen en juego procesos y habilidades que ya han sido aprendidos, y por medio de las cuales producen otros resultados, ya sean materiales o espirituales. El conjunto de la producción material y espiritual sienta las bases para la conformación de la cultura humana y organizacional.

En el proceso de la vida social, la herencia cultural de una generación a otra, marca ciertas pautas para el continuum. Y aunque algunos elementos se van perdiendo en el transcurso del tiempo, la base cultural se mantiene y se reproduce por largos periodos como un mecanismo de defensa ante el resto. Sirven para negociar, realizar transacciones y llevar acabo sus objetivos e intereses.

Expresiones como: "sí, es bueno pero aún no estamos preparados para ello", "mira, así estamos bien, para que nos preocupamos", "oye, si cambian al jefe esto se vendrá abajo", etc., pueden tratarse de simples frases o comentarios sin más problema. Pero no, no son tan simples o inocentes. Son parte de una tradición cultural conformada por años y generaciones que, convertidos en lenguaje "subliminal", desencadena reacciones encontradas entre los promotores de la organización y aquellos que se sienten o se ven aludidos por las innovaciones organizacionales propuestas(Barba y Solís, 1997).

Los mitos y creencias que se producen y reproducen a nuestro alrededor pueden jugar un papel decisivo en la dinámica organizacional. Son factores movilizados

que conducen a determinadas conductas y comportamientos en los individuos y en los grupos que comparten espacios y tiempos comunes. La traslación del pensamiento a la acción implica que el individuo consciente o inconscientemente ha realizado una decodificación de los estímulos / mensajes recibidos. Como los interioriza los pone en acción; es decir, con la decodificación (análisis/síntesis) el individuo y el grupo al que pertenecen crean la posibilidad de actuar en conocimiento; pero también, crea la posibilidad de conocer (aprender) en el hacer, del mismo modo que en el momento posterior (reflexión de lo actuado).

Una de las cuestiones básicas respecto a la cultura organizacional es la que se refiere a su conformación interna, vista como una hacedora de sentido para el funcionamiento y desarrollo organizacional. Todas las teorías aportan algún elemento sobre este aspecto.

La vida requiere de valores que la sustenten ante los procesos fenomenológicos de la naturaleza, del medio ambiente y de la sociedad. En el ambiente interno de las organizaciones la cantidad y calidad de los valores establecidos, así como de los que se van creando y estableciendo en su devenir, definen la posibilidad del desarrollo y por consiguiente, de la supervivencia del ente ante las dinámicas cambiantes de su espacio.

Pero, ¿ qué factores o elementos coadyuvan a la formación de la cultura interna de las organizaciones ?, Algunos autores plantean que la cultura de una organización es la cultura de sus accionistas o de sus altos ejecutivos. Solo que existen factores

externos e internos que escapan a los simples deseos de tales personajes toda vez que, en el marco de la dinámica general, van adquiriendo una configuración propia pero interdependiente con el entorno y el contexto histórico en que se desarrollan.

Por un lado, tenemos la estructura, las reglas, las normas, los procedimientos, las políticas, las tareas, etc. Y, por el otro lado, a los valores, las creencias, los intereses, los sentimientos, sueños y aspiraciones de los seres humanos que la integran. Sin duda, el peso que cada elemento tiene es diferente en grado y calidad. La estructura, por ejemplo, impone una integración diferencial a la organización, y nos indica que no todos estamos capacitados para asumir las responsabilidades y funciones de cada área; es decir, expresa que no somos iguales y que para acceder a esos espacios de poder tenemos que cumplir con ciertos requisitos (capacitación, adiestramiento, actualización, estar bien relacionados, etc.), puesto que representan tajadas del pastel difíciles de compartir.

En su caso, las reglas, las normas y el resto de elementos nos muestra la forma cómo debemos actuar y qué debemos hacer, a quién debemos acudir cuando se nos presenta un problema, qué debemos hacer primero, cuándo y dónde; nunca porqué, ni para quién. Ese es un secreto de los accionistas y de los altos ejecutivos. Estos elementos van configurando en el ámbito organizacional un cierto clima de indicaciones y direcciones que trazan la estructura de una construcción social que se convierte en una especie de caja de resonancia, o de reproducción, de una forma particular de ver el mundo organizacional. Esta forma determina la manera en que ha de presentarse la interacción humana en su interior. Este proceso se complementa y

refuerza con la manera particular de comunicación establecida. El lenguaje, y la simbología que lo acompañan, conllevan a que esa interacción produzca múltiples resultados.

Otra dinámica que influye en esa construcción interna de la cultura es la parte pensante y actuante. Los miembros del grupo organizacional ingresan con intereses, objetivos, sueños, formas de pensar, valores y sentimientos que trasladan a sus centros de trabajo. Dichos elementos de personalidad individual muchas veces chocan con los de la racionalidad instrumental, que reflejan los mismos elementos, pero de lado del empresario - patrón. Y lógico es que provoquen conflictos y procesos desintegradores, pero también procesos de cambio que ayudan a la búsqueda de nuevas formas organizacionales para el logro de sus objetivos y de su desarrollo. La cultura es, pues, un elemento motivador para ello y no solo como una justificación de los problemas internos que se presentan, sino sobre todo de los managers. (Barba y Solís, 1997).

Esa es la parte más abstracta del proceso de la cultura organizacional. Sin embargo, nos permite responder a otra de las interrogantes arriba formuladas: la cultura como variable interna. Se trata de ver que manera actúa la cultura en el funcionamiento y desarrollo de una organización.

Podría afirmarse, y con mucha razón que la cultura es un arma de doble filo. Puede servir para reforzar los procesos y actividades de la organización, puede contribuir a los buenos resultados de la empresa. Pero también los puede obstaculizar; es una

ambigüedad nada extraña si aceptamos a las organizaciones como entes multidimensionales y polifacéticos. Todo puede suceder en ellas: desde el amor hasta la muerte. Esta complejidad rompe, pues, con la visión mecánica de un espacio con cuerpo pero sin alma.

Aunque se pueda dudar, la cultura de la organización crea procesos de socialización que, bien encausados, llevan a la integración e interiorización de la vida organizacional por parte de sus miembros. Así, la cultura corporativa en el ámbito profesional, departamental y laboral tendrá su razón de ser. La subjetivación puede ser colectiva, pero eso se logra con una cultura organizacional eficaz y efectiva. Ese proceso de alienación de los individuos se concretiza cuando la organización promueve la identidad entre ambos. La libertad, sin embargo, sufre un retroceso; el individuo es apropiado por la dinámica organizacional. Sus valores y sentimientos individuales se sustituyen por los de la organización.

Pero ese romántico sueño puede desvanecerse, pero aunque también consolidarse por los imperativos de las nuevas megatendencias que están exigiendo que las organizaciones se integren a través de alianzas, convenios o fusiones que hacen más poderosas a las grandes corporaciones dominantes. Mientras, el espectro de las pequeñas y medianas empresas se ve reducido ante el control omnipotente del gran consorcio. Por lo tanto, el cambio de actitud ante los nuevos panoramas hace del contexto una encrucijada para los individuos y, en menor medida, para sus pequeñas colectividades. La cultura corporativa y la cultura nacional se ven aquí trastocadas por la modificación de sus patrones básicos debido al contexto internacional.

La construcción de bloques económicos y la tendencia hacia la globalización (entendida como empresa única mundial con existencia física en todos los lugares del planeta no solo con sus productos), contribuye a la expansión misma de la cultura empresarial y nacional hacia los nuevos confines en que se aposentán, exigiendo a la vez, la creación de nuevos modelos organizacionales para una mejor gestión de las mismas. Esta situación lleva a una hibridación de los patrones culturales que chocan en algunos aspectos pero que, en la lógica de la negociación, se complementan en otros.

El asentamiento de las empresas en espacios distintos a los de sus países de origen permite el roce intercultural, afectando las bases de la dinámica cultural local. La transculturación surgida de este proceso exige modificar ciertos patrones que se han desarrollado a lo largo del tiempo.

Deben adaptarse conductas y comportamientos para lograr nuevos parámetros de calidad en la prestación del servicio que incluye el propio mejoramiento de la calidad del producto. Esta nueva competitividad se erige como un mecanismo influenciador del cambio cultural en las organizaciones. Ahora, hay que convivir con dos tipos de dinámica totalmente distintas.

Las nuevas tecnologías de información, la comunicación y la liberación del mercado financiero contribuyen a la creación de nuevas formas culturales y organizacionales (Barba y Solís 1997) Las redes surgen como una posibilidad de agilizar la integración y el auge de nuevos modelos. Como variable externa, la cultura tiene un peso significativo, como se puede dilucidar, en la conformación de los nuevos modelos organizacionales, sus visiones y sus interacciones internas y externas.

Así pues que nos cuestionamos entonces, ¿ existe una teoría de la cultura organizacional ?. ya que se puede apreciar en esta revisión que no hay una, sino muchas teorías sobre dicho aspecto. Cada disciplina y, a la vez, cada corriente del pensamiento trata de responder desde sus trincheras a las cuestiones fundamentales de las organizaciones. La antropología, la historia, la sociología, la psicología, la ecología y otras plantean sus respectivas posiciones con métodos y técnicas propias, incluso, con sus propios elementos y planteamientos.

Los enfoques paradigmáticos hacen lo mismo. El funcionalismo y el estructural-funcionalismo con su sincronismo; el histórico-funcionalista y el ecológico-adaptacionista con su diacronismo; los simbolistas con lo significados y símbolos compartidos; la corriente cognoscitiva, la estructuralista y la de equivalencia mutua con los espíritus de los portadores de la cultura.

Por ello, las nuevas tendencias deben enfocar sus esfuerzos a la integración de un marco teórico conceptual único (aunque se tache de ecléctico, son los riesgos) que permita una visión integradora del fenómeno cultural en la sociedad nacional, o en el

de las organizaciones en particular. La propuesta, pues, debe incluir lo referente al método, a las técnicas y a las fuerzas objeto de estudio. Buscar y dar significado a la realidad cultural de las organizaciones es un reto para el corto y mediano plazo. Hay muchos elementos dispersos que debemos conjuntar para lograr ese objetivo.

1.5. Mandos Medios

Analizar los mandos medios dentro de una organización resulta de gran interés, ya que son a través de éstos según Mintzberg, que el ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones, pues los mandos medios o líneas medias forman cadenas de directivos provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, por ejemplo los jefes de talleres, que ejerce una autoridad directa sobre los operarios. (Mintzberg,1991)

La jerarquía organizativa surge cuando un supervisor de primera línea se pone al frente de un grupo de operarios para formar una unidad de organización; otro directivo asume el mando de dichas unidades formando una unidad de orden superior, y así sucesivamente, hasta que todas las unidades restantes quedan al mando de un único directivo “el director general”.

En esta jerarquía y en el flujo de supervisión directa, el directivo de línea media o mando medio desempeña una serie de tareas por encima y por debajo de su propio puesto según Mintzberg:

1.- Recopila información de *feedback*, la procesa, y la trasmite a directivos superiores (realizándose un flujo vertical);

2.- Tiene una serie de condiciones horizontales relacionadas con el entorno de su unidad que pueda abarcar otras unidades. Los mandos medios tienen contacto directo con los altos ejecutivos, subordinados, analistas, personas externas, staff de apoyo y otros directivos de la línea media.

Tiene que coordinarse mediante adaptación mutua con otros directivos de la organización, debe visitar clientes, etc. En general, el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad (Mintzberg, 1983) .

Este debe de servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando.

Asimismo debe de asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos. Dicha relación se presenta en el siguiente esquema.



Fuente: Henry Mintzberg, (1991^a) La Estructuración de las Organizaciones, Ariel Barcelona. Pág.55

Como se puede observar a través de este esquema se muestra al directivo de línea media rodeado por un capo de fuerzas, que a veces son de tal intensidad, sobre todo en los casos de analistas que intentan institucionalizar el puesto mediante la instauración de reglas en la unidad, que el individuo que ocupa el puesto apenas puede ser denominado directivo, en el sentido que esté realmente encargado de una unidad organizativa.

CAPITULO II: METODOLOGIA

Para la realización del trabajo de tesis, primeramente se procedió a una investigación bibliográfica, a través de la cual se hizo una revisión de las principales obras que trataron sobre teoría y el cambio organizacional, haciendo una selección de los textos que se juzgaron más adecuados para cumplir con éxito los objetivos de la tesis; asimismo, esta parte sirvió para la realización del marco teórico presentado en el capítulo anterior.

Una vez recopilada dicha información bibliográfica, se procedió a la organización de la investigación de campo, parte medular de este trabajo. Para la realización de esta etapa, primeramente se visualizó a la organización que fuera más pertinente a nuestros intereses; ya que las organizaciones seleccionadas deberían de contar con ciertas características las cuales radicarón básicamente en ser una empresa grande que por lo menos hubieran realizado algún cambio organizacional trascendente en los últimos años, así también que fuera una empresa de origen nacional.

Durante el proceso de la selección de la empresa nos enfrentamos a una serie de problemas. No es fácil que las empresas abran sus puertas para que se realicen investigaciones; quizá, esto sea por falta de cultura de los empresarios, por la desconfianza que en ellos pueda nacer con relación a los resultados de dicha investigación, o bien, simple y sencillamente porque consideran una pérdida de tiempo el atender a los interesados. Otro de los problemas que se detectó es que en la región norte de Sinaloa no contamos con un número suficiente de empresas grandes que pudieran abastecer al total de los tesis de maestría u otro tipo de proyectos de investigación.

Después de tocar varias puertas y ser persistentes con nuestro objetivo, la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V., nos abrió las puertas para la realización de este trabajo. El nombre que se maneja de esta empresa no es el real, ya que una de las condiciones para entrar a realizar nuestro cometido fue que se manejara bajo anonimato, escudándose que ésta no presta este tipo de servicios, pues sus trabajadores no pueden ser interrumpidos, ya que se entorpece el proceso productivo. Asimismo con relación al tiempo en que se iba a requerir para la aplicación de la instrumentación se nos pidió que fuéramos lo más breves posibles.

Para la mejor comprensión de este capítulo se divide en tres apartados. En un primer apartado se habla sobre la población y muestra, un segundo relacionado con la instrumentación y técnicas requeridas para la recopilación de la información y, por último, se hace referencia sobre el procedimiento seguido para la obtención de los resultados.

2.1. Población y muestra

Como mencionábamos anteriormente, la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V., es una empresa grande de tipo maquina burocrática, cuenta con los tres niveles jerárquicos. El ápice estratégico que lo conforma el director de la empresa, con 19 mandos medios en la cual podemos encontrar a gerentes, jefes y supervisores correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y un núcleo operativo compuesto por 330 trabajadores eventuales y 125 trabajadores fijos.

Para nuestro trabajo relacionado con las principales repercusiones de los cambios organizacionales en los mandos medios, resulta primordial enfocarnos a la línea media, ya que éste es el objeto de estudio principal de la tesis. De tal forma que se considera pertinente tomar el 100% de los miembros de dicho nivel.

Por otro lado, la muestra tomada para los trabajadores y empleados se realizó en forma aleatoria obteniendo como resultado a 22 trabajadores del total de la población. Asimismo consideramos a un directivo, todo esto con el fin de reforzar la información que pudiesen proporcionar los mandos medios. Una vez establecida la población y muestra, se procedió a la elaboración de la instrumentación, la cual nos ayudó para obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

2.2. Instrumentación para la recopilación de información de campo.

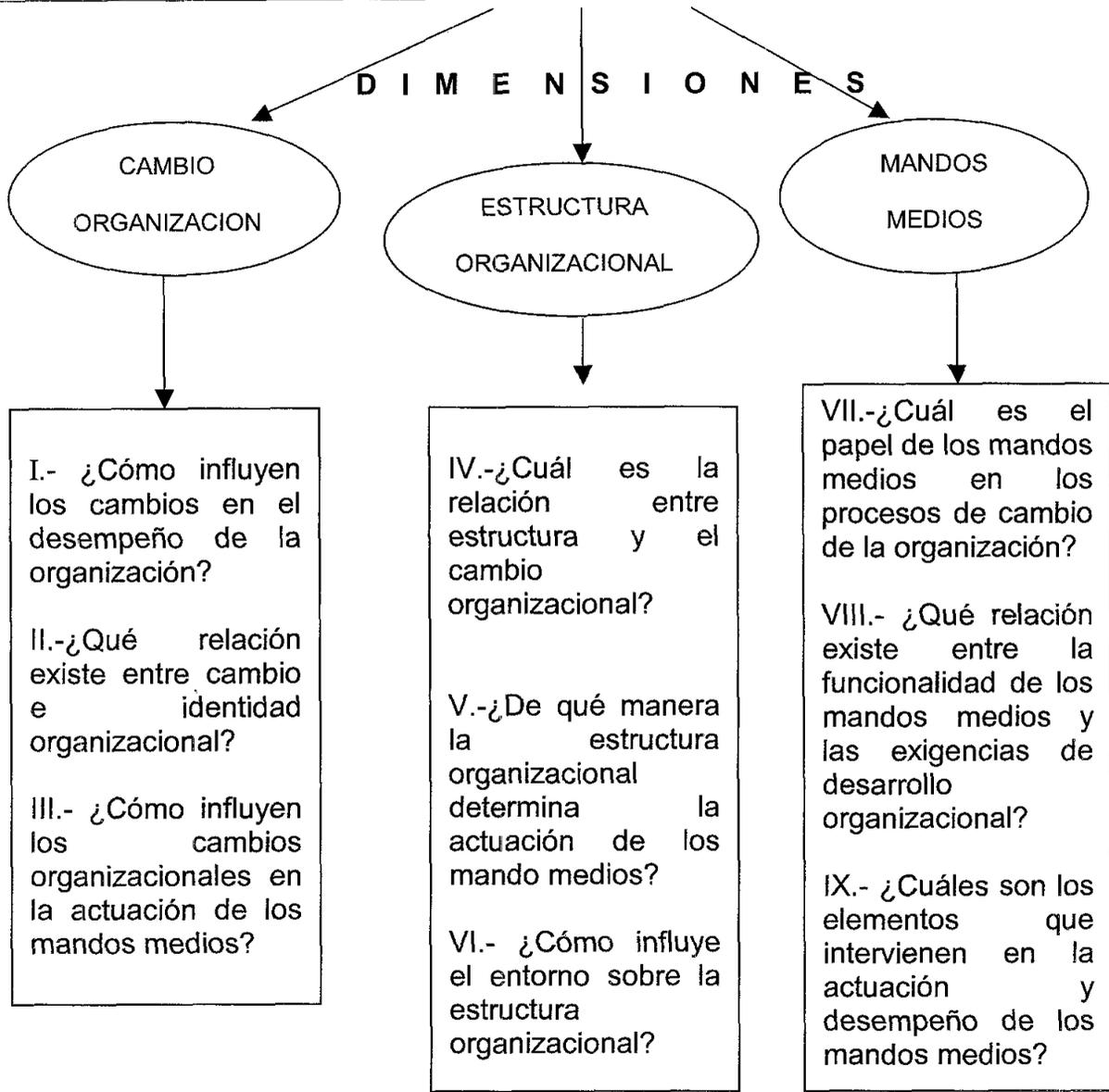
Este trabajo esta apoyado en cuatro instrumentos claves para toda investigación como son: el cuestionario estructurado, entrevista semiestructurada, análisis de documentos y la observación directa.

El cuestionario estructurado se compone de una serie de planteamientos afirmativos con una escala de calificaciones del 1 al 10 como opciones de respuesta, relacionados con el objeto de estudio; integra también, una serie de datos generales de los encuestados que nos posibiliten trazar algunas relaciones pertinentes entre variables. Se manejaron dos tipos de cuestionarios: uno dirigido a los mandos medios con un total de treinta y cinco preguntas y otro a los trabajadores y empleados con quince preguntas (anexos 1 y 2).

Esta serie de preguntas se elaboraron con el fin de dar respuesta a las subpreguntas que se derivan de las dimensiones relacionadas con nuestra pregunta central de la tesis, según el modelo de la Dra. Teresa Páramo Ricoy, el cual es adaptado al tema de investigación, representándose de la siguiente manera:

ESQUEMA 2.1: PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN Y SUS DIMENSIONES.

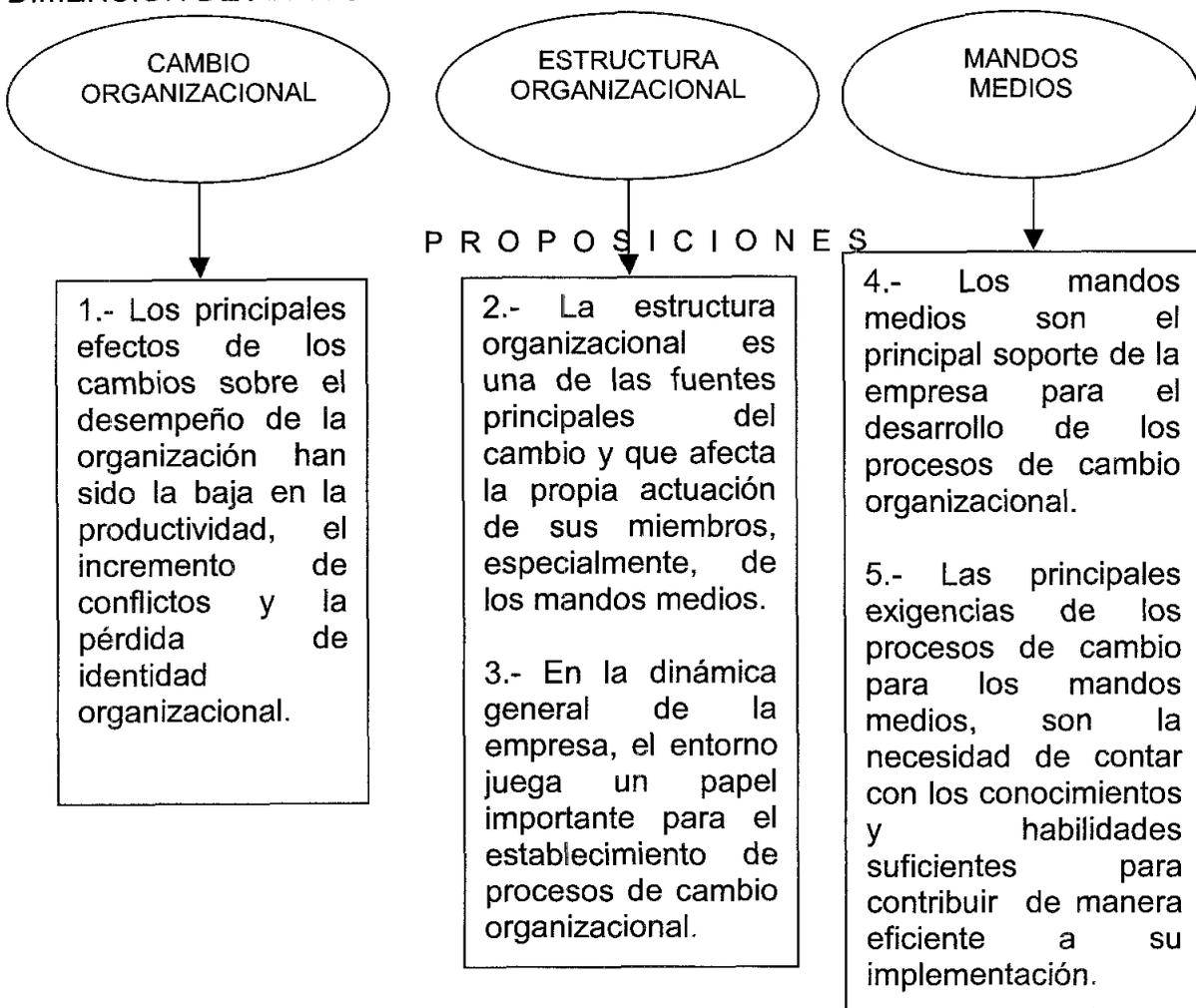
¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES REPERCUSIONES DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES EN LOS MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA LA SINALOENSE, S.A. DE C.V. ?



Fuente: Elaborado en base al método propuesto por la Dra. Teresa Páramo Ricoy, año 2000.

A partir de esta propuesta se elaboraron una serie de proposiciones que tratan de dar una respuesta aproximada a las distintas cuestiones que cada pregunta integra. Dichas proposiciones nos sirvieron de guía para la elaboración de las preguntas particulares que se plasman en cada uno de los instrumentos de recopilación de información. Con ellas se aproximó mejor al objeto de estudio descrito más arriba. Ayudaron, a la vez, en la elaboración del cuerpo básico de las conclusiones de este trabajo de tesis. Estas proposiciones se presentan en el siguiente esquema:

ESQUEMA 2.2. PROPOSICIONES POR PREGUNTAS DE TRABAJO DE CADA DIMENSION DE ANÁLISIS.



Fuente: Elaborado en base al método propuesto por la Dra. Teresa Páramo Ricoy, año 2000.

Para una mejor visión de la dinámica de los cambios en la organización, se elaboró un guión de entrevista semiestructurada dirigida a un directivo, previo a la cita programada con el mismo (anexo no.3). Esto con el objetivo de ser claros, precisos y concisos con lo que se deseaba conocer del tema objeto de estudio, ya que de otra manera existía la posibilidad de sentirnos presionados por no saber que preguntas hacer. Asimismo esta entrevista fue gravada con el fin de no perder información y tiempo al momento de que la otra persona nos estaba contestando. Tuvo una duración aproximadamente de treinta minutos.

Respecto al análisis de documentos, se aprovechó el hecho de que la empresa facilitó el manual de bienvenida, el manual de descripción de puestos y el reglamento de trabajo. Estos sirvieron para fortalecer el apartado relacionado con los antecedentes de la empresa, así como también conocer más a fondo a esta empresa.

Por otro lado, para esta investigación en un principio se había establecido aplicar la observación directa, pero debido al tiempo limitado que se nos prestó por parte de la empresa, esto no fue posible, puesto que para la aplicación de este instrumento se requiere repetir varias veces la observación del grupo en actividad. Así pues, se optó por aplicar la observación simple, ya que solamente se tomó nota de lo que se encontraba a nuestro paso al momento de la aplicación de los cuestionarios.

Una vez aplicados los diferentes instrumentos se procedió a la determinación de las técnicas bajo las cuales se trabajó para el análisis e interpretación de la información recabada. Cabe mencionar que éste es un estudio de tipo cualitativo; sin embargo, se utilizó el cuestionario, que es un instrumento más cuantitativo, con fines de facilitar la recabación de la información necesaria para este estudio, utilizando los resultados como variables de análisis, no como prueba de hipótesis, que es el caso del análisis cuantitativo. Se utiliza el análisis cualitativo, ya que nos apoyamos de entrevistas semiestructuradas, de la observación directa y el análisis documental.

El trabajo de captura e interpretación de la información se hizo con el programa computarizado de Excel, misma que nos permitió tener un mejor acceso a los resultados obtenidos para la elaboración de las conclusiones del trabajo de tesis.

2.3. Procedimiento para la obtención de resultados.

Luego de obtener la información de los diferentes sujetos, se codificaron los cuestionarios; es decir, se les otorgó un número a cada uno de éstos, facilitando así la captura de la información. En este caso nos apoyamos en el programa Excel como se menciona más arriba, para realizar la concentración y ordenamiento de los datos, obteniendo así una matriz en la cual se muestra la calificación otorgada por cada uno de los sujetos para cada una de las preguntas.

A través de esta matriz se obtuvo una media y una desviación estándar, tanto por pregunta como por cada uno de los sujetos. Esto mismo nos sirvió para proceder a

interpretar cada una de las preguntas y obtener resultados más confiables. (anexo no. 5 y 6).

Posterior a esto, se elaboraron grupos de preguntas retomados de los cuestionarios dirigidos a los mandos medios, las cuales estuvieran ligadas con las diferentes preguntas derivadas de las tres dimensiones que dependen directamente de la pregunta central de este trabajo de tesis. Tratando así de dar un orden a la información y al mismo tiempo de facilitar la redacción de los resultados.

El hecho de elaborar esta agrupación de preguntas, significó que se tomara la información obtenida por los trabajadores, empleados y directivos de la empresa de manera interrelacionada, ya que ésta nos permitió una visión más general de la empresa, haciendo más rica la investigación de campo (anexo no.7).

**CAPITULO III RESULTADOS: CASO DE ESTUDIO EMPRESA LA
SINALOENSE S. A DE C.V.**

El presente capítulo se aborda en dos apartados que son de igual manera importantes. En un primer apartado se hace referencia sobre la empresa caso de estudio en la cual esta basada nuestra investigación.

Esta es una organización de giro agroindustrial la cual se denomina La Sinaloense, S.A. de C.V. Una de las principales actividades a las que se dedica es la relacionada con el procesamiento del puré de tomate básicamente. Es una industria mexicana, asimismo cuenta con un gran prestigio tanto regional o como nacional e internacional. Por tal motivo resultó interesante hablar sobre sus antecedentes, visión misión, estructura organizacional y cultura corporativa, todos estos aspectos desarrollados en un primer apartado como ya se mencionaba.

El segundo apartado se encuentra relacionado con la parte medular de esta investigación, que son los resultados. Una vez procesada la información que se recabó con la aplicación de los diferentes instrumentos, se procedió a la interpretación de los resultados. Los cuales se presenta para su mayor comprensión ordenados por cada una de las preguntas que se derivan por dimensión.

3.1. Antecedentes de la empresa

La empresa “La Sinaloense, S.A. de C.V.”, tiene sus orígenes en el ámbito nacional desde los años 20’s. Mantiene los primeros lugares dentro del ámbito de la fabricación de conservas alimenticias. Motivo por el cual siempre está en la búsqueda de nuevas estrategias que le permitan aumentar la calidad en los diversos

productos y servicios que ofrece a sus clientes nacionales como internacionales. Ante el enorme crecimiento en ventas de productos de tomate en los años 90's, "La Sinaloense, S. A de C. V", se vio en la necesidad de asegurarse un acopio de materia prima constante, programado y de excelente calidad.

Se instaló al norte del Estado de Sinaloa, la zona agrícola más grande de México en cuanto a producción de hortalizas, principalmente tomate y chile, elementos básicos de sus productos. La localización era de suma importancia para establecer y echar a funcionar tan ambicioso proyecto. Se establece en esta región produciendo pasta de tomate con los equipos más modernos y sofisticados del momento (Evaporador T-60 de Rossi Catelli) en envasado aséptico.

A partir de 1992 " La Sinaloense, S. A de C.V. " también se vio en la necesidad de involucrarse en la autoproducción agrícola con la finalidad de mejorar la calidad en su pasta; para esto se formó una compañía agrícola comenzando por sembrar 500 hectáreas de tomate industrial bajo el sistema de manejo integral de plagas con controles biológicos, buscando no usar pesticidas y al mismo tiempo no alterar el ecosistema.

Un año después, hubo una gran expansión en " La Sinaloense, S. A de C.V ": se construyeron dos naves más de producción, se amplió el almacén de producto terminado y se instalaron tres líneas para envasado en latas de diferentes presentaciones, buscando que la fábrica no operara solamente los 120 días de

cosecha de tomate, sino ampliar la producción de ser posible todo el año con otros productos.

Debido a esto, la compañía agrícola también tuvo una gran expansión de los ocho tractores con los que había comenzado el año anterior, aumentó la flotilla a 20, se compraron tres cosechadoras mecánicas y el programa de siembra se incrementó a 1,100 hectáreas (600 de tomate industrial, 300 de maíz dulce y 200 de chile jalapeño).

Con esta infraestructura, " La Sinaloense, S. A de C.V." produce también desde el año de 1993, además de la pasta de tomate; chiles jalapeños, puré de tomate, chícharos, salsa mexicana, maíz dulce, chile poblano y pimiento morrón, todos éstos productos se enlatan en cuatro diferentes presentaciones.

En 1996, hubo otra expansión; se amplió la bodega en un 20% y se instaló una nueva línea de enlatado de 603 por 700 para producir chile de exportación, al mismo tiempo se instalaba una línea para envasar Combi Bloc en tres presentaciones y otra más para elaborar subproductos de tomate (Tomate pelado entero, Diced y Crushed), estos nuevos productos saldrán al mercado a principios de 1997.

Actualmente, " La Sinaloense, S.A. de C.V " , ha demostrado que fue una inversión redituable y un gran soporte logístico para la matriz, además de abastecer los mercados del Norte del Pacífico de México bajando costos de fletes, también la provee de productos nuevos que en la matriz resulta difícil producir. Al mismo tiempo, la región norte de la Sinaloense le envía más de 8,000 toneladas anuales de

chile jalapeño fresco, con lo cual La matriz puede aumentar enormemente la calidad de su producto final.

Con relación a su *Misión y Visión*; La empresa “La Sinaloense, S.A. de C.V” como muchas otras instituciones económicas tienen muy claro sus valores institucionales, los cuales se pueden observar a través de su misión, visión de la misma.

Esta empresa respalda su éxito en gran parte a la misión con la que cuenta desde sus inicios, la cual consiste en la preocupación por proporcionar a las familias alimentos envasados de alta calidad que preserven el buen sabor de la cocina mexicana, facilite su preparación y sean de precio, desde luego para hacerlos accesibles a todos los consumidores.

Con relación a su visión la empresa “La Sinaloense” pretende ser la empresa mexicana líder en el mercado nacional de conservas alimenticias y con creciente presencia internacional, que a través de sus productos y servicios proporcione la *mayor satisfacción a sus clientes, basándose en el desarrollo de personal altamente calificado y comprometido, así como en el empleo de tecnología de punta para la creación de nuevos productos.*

La estructura organizacional de esta empresa, esta representada por un director general de la planta, mismo que se ocupa de la aplicación de nuevas estrategias de trabajo, de la coordinación de todas las áreas de la empresa. Así mismo, existen

otros niveles jerárquicos tales como los gerentes de los diferentes departamentos o áreas de la planta.

Dentro de los cuales podemos mencionar al Gerente de Recursos Humanos cuyas principales funciones que realiza se encuentran las de reclutamiento y selección de personal, plática de inducción al personal de nuevo ingreso, seguridad e higiene en el trabajo, políticas generales, trámites administrativos, etc.

Dentro del área administrativas de la empresa contamos con los departamentos de contabilidad, logística, sistemas, compras, crédito y cobranza, entre otros. El Gerente de Producción apoyado con de Control de Calidad se encargan de verificar que la materia prima sea la adecuada, constatar que los materiales de producción estén disponibles y en buenas condiciones, detectar y corregir fallas en los estándares de calidad del producto. Con relación al Gerente de Mantenimiento es el que se encarga de brindar el apoyo suficiente al área de producción, realizar chequeos a los equipos y maquinarias, etc.

Todos estos gerentes son auxiliados por jefes y supervisores para la realización de las diversas tareas. entre otros. De tal manera que refleja claramente una estructura de tipo burocrático maquinal bajo la cual opera. Sin embargo se pudo observar que esta empresa lleva una tendencia a corto plazo al adelgazamiento o reducción de niveles estructurales, esto como consecuencia de que se está implementando la automatización en los procesos productivos, así como también en el control interno administrativo.

Esta empresa cuenta con una serie de prestaciones y beneficios, los cuales adquieren automáticamente el personal al momento de formar parte de la misma. Al ingresar a la esta organización, sus trabajadores cuentan con las siguientes prestaciones y beneficios según el manual de bienvenida proporcionado por la empresa.

Prestaciones en efectivo; las cuales consisten en un fondo de ahorro a través de cual la empresa aporta un 13% que se calcula sobre el sueldo base teniendo como límite los topes que marca la Ley. El fondo acumulado, más los intereses que se generen, se les entregan en el transcurso de la primera semana de enero del año siguiente. El aguinaldo es otra de las prestaciones consideras como en efectivo y este lo reciben los trabajadores de acuerdo a la antigüedad en la empresa y apegándose a lo establecido en la Ley.

También cuentan con prima vacacional, así como también participan en utilidades. Cuentan con prestaciones denominadas en especie en las cuales encontramos los días de descanso, vacaciones, seguros de vida, social y automóvil, plan de retiro. Con relación a los beneficios que estos tienen es que cuentan con comedor, fonacot, uniformes. La impulsa y fortalece la preparación, formación y desarrollo a través de programas de capacitación para que el empleado siempre este motivado dentro y fuera del trabajo. Promueve las actividades deportivas, pues le interesa que su personal este integrado.

De tal manera que podemos decir que la empresa tiene una particular *cultura corporativa* que la identifica. Ya que para esta empresa es muy importante que todo los niveles jerárquicos se conduzcan a través del respeto; es decir, Reconocer y apreciar el trabajo de los demás. Ser amigables y tratar bien a las personas, sabiéndolas escuchar y aceptando diferencias.

La integridad, la honestidad, la equidad y juicio, lealtad y la responsabilidad son aspectos que se tiene muy claro en la empresa La Sinaloense, S.A de C.V. y bajo los cuales se deberán de conducir todos aquellas personas que la integran. Así mismo existen normas que rigen la conducta tales como trabajar el equipo; es decir, todo el personal deberá de participar y colaborar en los compromisos creados en sus respectivas áreas de trabajo, siempre con el espíritu de equipo y de servicio, ya que todos necesitan de todos y al mismo tiempo se complementan.

Deben de tener siempre un sentido de ayuda a los demás y al mismo tiempo ser humildes. Los integrantes de esta empresa deben tener una visión muy amplia sobre la apertura al cambio, estos de una forma u otra deben ser promotora del cambio, de la innovación y creatividad, lo cual les permitirá que el tiempo de adaptabilidad ante los nuevos cambios que se lleguen a realizar sea a corto plazo.

Al mismo tiempo deben de tener una entrega al trabajo, quererlo, cumplir sus compromisos, actuar con empeño, seguridad y rapidez. Deben de mantener una mentalidad de ser positivos, estar en la búsqueda constante de su realización personal y que su participación en el trabajo sea con gusto.

Por otro lado su trabajo debe de ser de calidad, lograr resultados superando expectativas, mejorar continuamente sobre lo que se está haciendo, cuidar los más mínimos detalle, hacer las cosas bien y a tiempo, ser eficientes y productivos con el fin de satisfacer a los diversos cliente y al mismo tiempo ser una empresa competitiva capaz de hacer frente a cualquier problema y así como también ser la número uno en el ámbito nacional e internacional.

3.2. Resultados

En este apartado se describen y analizan los resultados obtenidos del trabajo de campo, estableciendo algunas relaciones generales entre las distintas variables utilizadas en los datos generales de los mandos medios, para luego ordenar la información de acuerdo a las dimensiones y preguntas de trabajo establecidos en la parte metodológica. Se incluyen algunas gráficas y matrices de datos con la finalidad de presentar una base empírica sobre las cuestiones tratadas, sin pretender que sean una evidencia estadística de las proposiciones elaboradas para este trabajo de tesis.

En un primer momento se hace la agrupación de los promedios por cada informante en base al conjunto de preguntas integradas en el instrumento aplicado. Se hace a partir de la agrupación de calificaciones en intervalos de cinco decimales de diferencia. Se tiene así un cuadro con cinco categorías como sigue:

CUADRO 3.1: PROMEDIOS INDIVIDUALES AGRUPADOS

INTERVALO DE PROMEDIO	NUMERO DE INFORMANTES	%
6.71-7.20	4	21.05
7.21-7.70	4	21.05
7.71-8.20	5	26.31
8.21-8.70	4	21.05
8.71 o más	2	10.53

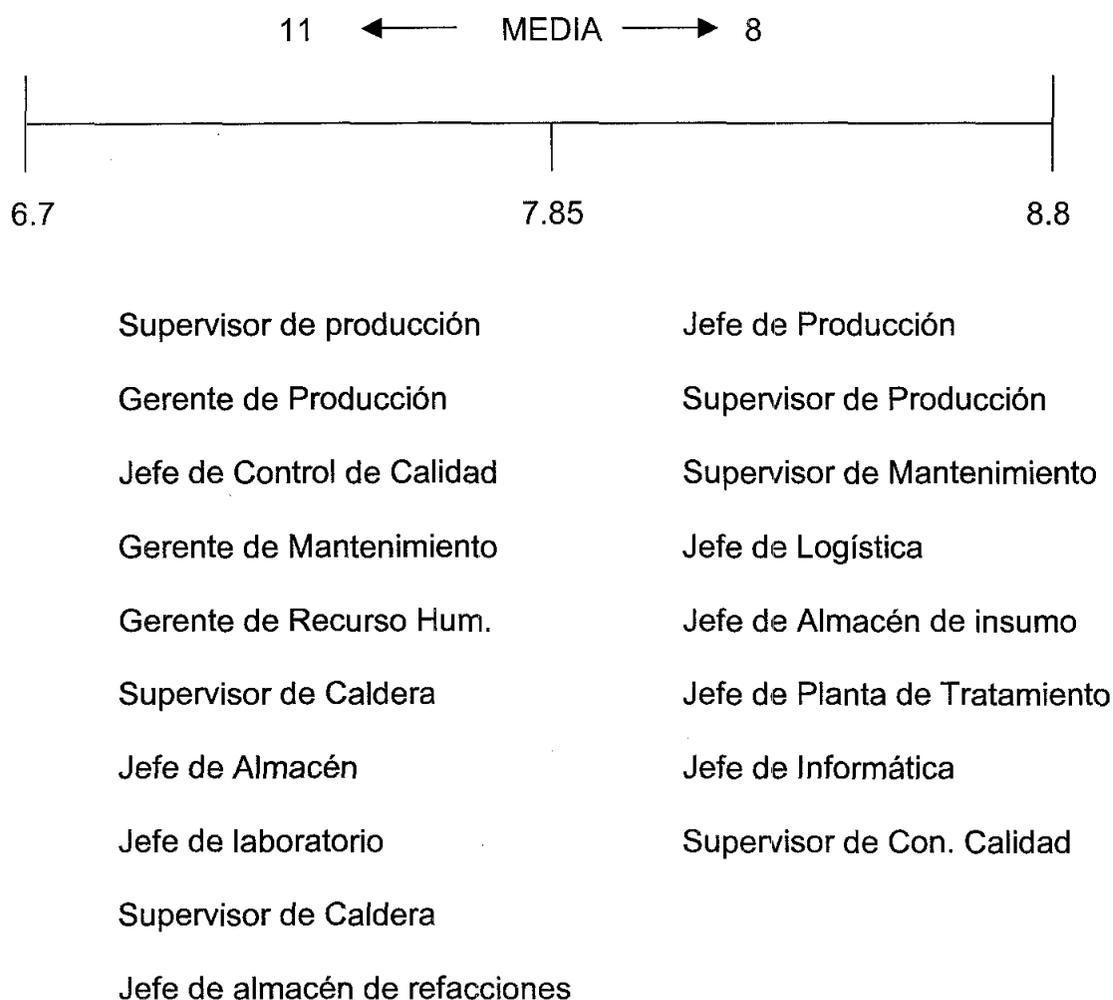
Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicado a los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. año 2001.

El cuadro muestra una dispersión más o menos homogénea de los mandos medios en los primeros cuatro intervalos, mientras que en el último se ubica solo una décima parte de los informantes en cuestión. En esta misma distribución intervalar y agrupados por sexo encontramos solamente a tres mujeres ubicadas una en cada una de los primeros tres intervalos, perteneciendo las dos de ellas al departamento de control de calidad. Cabe mencionar que las tres mujeres de la muestra se encuentran por debajo de la media general (7.85), y de las cuales una esta muy próxima a ella con dos centésimas de diferencia.

A demás se observa con este resultado que una mujer tiene percepciones a la de sus otras compañeras con relación a la dinámica de la empresa, lo cual puede deberse a su antigüedad laboral, a su relación directa con la producción y a su

estado civil (casada) diferentes al de ellas (solteras). En relación con los barones que se encuentran por debajo de la media, las mujeres representan el 27.3% del total del grupo. Por lo tanto tenemos al 42% de los hombres por encima de la media distribuidos como sigue por área de trabajo.

ESQUEMA 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR AREA DE TRABAJO CON RESPECTO A LA MEDIA.



La dimensión cambio organizacional la iniciamos con la pregunta de trabajo, *¿Como influyen los cambios en el desempeño de la organización?*. Primeramente, es

importante mencionar que los cambios que se han practicado en los últimos años están relacionados con la tecnología y el personal. En este último caso, los principales cambios han sido practicados en el área de producción debido a la creación de nuevas líneas de trabajo para la elaboración de subproductos del tomate y el grano de elote o maíz tierno.

Por tanto, resultó interesante preguntar si los cambios que se habían aplicado en los últimos años han sido beneficiosos tanto para la empresa como para ellos. Pregunta a la cual la mayoría de los informantes respondió en un muy alto grado estar de acuerdo con tal situación, lo cual nos permite visualizar que los mandos medios, trabajadores y directivos se encuentran satisfechos y motivados por los cambios puestos en marcha. Tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

CUADRO 3.2. PERCEPCIÓN DE LOS INFORMANTES CON RELACION A SI EL CAMBIO ORGANIZACIONAL HA RESULTADO BENEFICIOSO.

GRADO	CALIF.	INFORMANTES		%	
		M.M.	TRABAJ.	M.M.	TRAB.
MUY ALTO	9-10	15	18	78.94	81.81
ALTO	8-7	4	4	21.05	18.18
REGULAR	6-5				
BAJO	4-3				
MUY BAJO	2-1				
TOTAL:		19	22	99.99	99.99

Fuente: Elaborado en base a los cuestionarios a mandos medios y trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A de CV. Año 2001.

Tal opinión nos permite hablar de que los cambios en la empresa “La Sinaloense, S. A de C.V.” han tenido un impacto positivo a nivel general. Esto se ve reflejado directamente en una gran parte de los informantes, ya que nos respondieron que a través de los cambios han mejorado las relaciones entre todos, asimismo en que se ha presentado también un mejoramiento en la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece. Esto constata que las empresas buscan como objetivo fundamental, con la implementación de cambios, elevar los niveles de eficiencia y eficacia que las haga más competitivas dentro de determinadas zonas geoeconómicas.

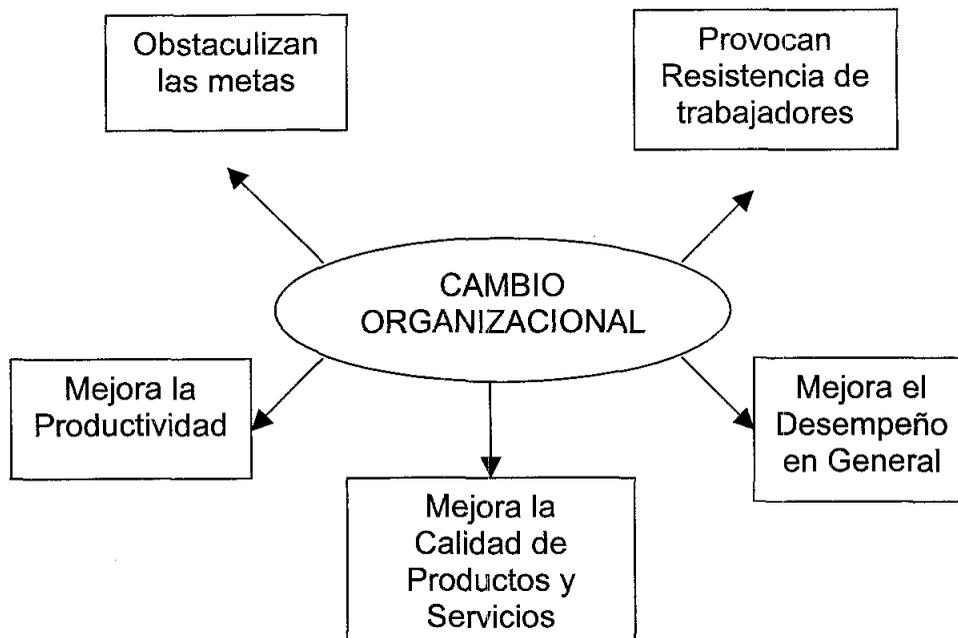
En el estudio de caso, la empresa busca posicionarse como principal productora de ingredientes alimenticios de calidad y precio accesible a los sectores populares de bajos recursos, lo que implica producir a bajos costos y bajo condiciones de la mayor certidumbre posible. Así, los cambios tecnológicos y la capacitación constante del personal especializado han sido una estrategia organizacional de primer orden impulsada por La Sinaloense, S. A. de C. V. para enfrentar los retos del mercado y de la competencia regional.

Por otro lado, se encontró que los cambios afectan la consecución de las metas. Esto se debe fundamentalmente a la reducción de personal y a la resistencia originada por la incertidumbre ante los cambios promovidos. Una parte de los informantes de la muestra tomada contestó que no se habían realizado recortes importantes de personal a pesar de la introducción de nueva tecnología en varias de las áreas; sin embargo, se encontró que en el área de producción se ha dado una

mayor dinámica en dicho aspecto, debido a que la innovación tecnológica es mucho más constante en esta área que en las de apoyo a la misma.

La dinámica aquí expuesta se sintetiza en el siguiente esquema que trata de mostrar la relación entre el cambio y el desempeño de la organización:

ESQUEMA 3.2. CAMBIO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.



Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios y trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Como podemos observar, la implementación de cambios afecta en cierta medida el desempeño de la empresa. Sin embargo, este problema es temporal, mientras duran los efectos del impacto psicológico sobre la gente por la inseguridad que

producen a corto plazo. Es normal que todo cambio traiga consigo el decaimiento pasajero de la productividad, el surgimiento de errores durante el proceso de trabajo, la pérdida de recursos, etc., y que a la larga se vean recompensados con una visible elevación de los niveles de desempeño laboral y de calidad en el producto o servicio. Ese es en parte el mensaje del directivo de la empresa durante la entrevista (anexo no. 9).

Por su parte, los mandos medios afirman que la productividad en sus áreas de trabajo se ha incrementado en un nivel regular a partir de la introducción de la nueva tecnología. Además, concuerdan en que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado regional, ha vivido una dinámica muy satisfactoria, toda vez que se ha incrementado la cantidad de consumidores de los mismos. Esto se puede apreciar en el cuadro siguiente:

CUADRO 3.3. INFLUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

RESPUESTAS	TOTAL SUJETOS	EVALUACION
Mejora la productividad	16	*AG
Mejora la calidad de sus productos y servicios.	19	AG

*Alto Grado.

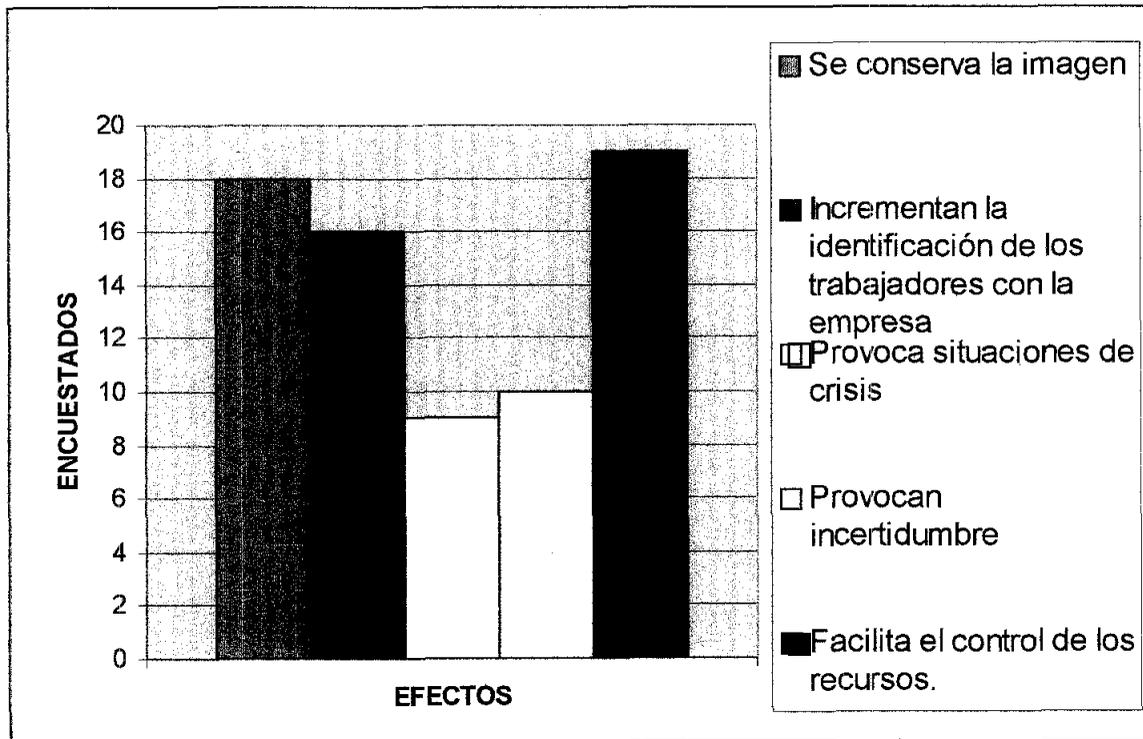
Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios y trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Sin embargo, plantean que los cambios establecidos afectan las actitudes de los trabajadores de sus áreas de una manera normal, dando como resultado la obstaculización temporal de metas. Es decir, los cambios aunque sean positivos para la empresa pueden tener repercusiones contrarias a las esperadas por razón de las múltiples percepciones e intereses de los subordinados.

Para los trabajadores, los cambios tienen como efecto inmediato el aumento en la carga de trabajo por el desplazamiento de algunos trabajadores con la introducción de maquinaria o la automatización de los procesos productivos. A pesar de ello, afirman que su productividad se incrementa, lo cual significa que la sustitución de mano de obra por maquinaria reditúa en gran medida a la empresa La Sinaloense, S. A. de C. V., sin sufrir graves problemas como lo afirman los mandos medios y el directivo entrevistado.

Sobre la pregunta de la *relación que existe entre los cambios e identidad organizacional*, los mandos medios estuvieron totalmente de acuerdo en que existe una imagen única de la empresa en la región, así como que los trabajadores a su cargo cuentan con una clara identificación individual con la empresa. Los trabajadores concuerdan con dicha apreciación al afirmar que el cambio de una empresa con imagen regional a una de carácter nacional e internacional no ha modificado su relación y apego con la misma. Tal situación se puede apreciar en la siguiente gráfica.

GRAFICA 3.1: CAMBIO E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios y trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Uno de los factores que hacen posible dicha dinámica, es el clima organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la empresa. A través de la observación que se realizó, se pudo constatar que los directivos de ésta se preocupan por mantener un clima social agradable. La comunicación constante, así como la realización de eventos extraordinarios con los trabajadores y empleados, ha llevado a la empresa a diferenciarse de la práctica común y tradicional de convertir sus espacios en un simple ajedrez de procesos de trabajo y de relaciones formales.

Esta parte de la cultura organizacional tiene relevante importancia al permitir desarrollar otras potencialidades de sus miembros que no tienen que ver directamente con su trabajo pero que, en la lógica del control, ayudan a mantener unidos a los trabajadores y jefes en torno de los objetivos y metas de la empresa. Esto se demuestra con los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores, quienes afirman que su productividad aumentó después de los cambios implementados. Tal evento se puede apreciar en el siguiente cuadro.

CUADRO 3.4. INFLUENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

RESPUESTAS	TOTAL SUJETOS	EVALUACION
Incremento de productividad	19	AG

Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Se observa que la empresa está consciente que dicho elemento es un factor muy importante para que el trabajador se sienta cómodo, seguro, motivado y al mismo tiempo sé de un reconocimiento pleno de la empresa en la cual está prestando sus servicios y al mismo tiempo esto ayuda al cumplimiento de metas tanto de la empresa como las personales. El tipo de relación, por tanto, es importante para definir las formas de lograr dichos propósitos.(anexo no. 8)

La imagen de la empresa representa un elemento importante dentro del ámbito mercantil, pues de ella depende en gran medida el éxito organizacional. Esta situación particular de la empresa se construye desde adentro, con la participación de todos los miembros, al crear y mantener un clima organizacional acorde a los requerimientos de las metas y objetivos de la misma.

Además, esa imagen contribuye en cierto grado a que los trabajadores y empleados, así como los mandos medios, se apropien directa o indirectamente de los objetivos organizacionales; es decir, que los interioricen y adopten como propios. La madurez que ello muestra, y la solidez que refleja como organización, llevan a promover productos y servicios plenamente respaldados por una ética laboral y corporativa socialmente reconocidas.

A pesar de dicha mecánica, el cambio afecta de manera negativa los procesos internos de la organización; sobre todo, repercute en la identidad de sus miembros provocando situaciones de crisis e incertidumbre sobre la seguridad laboral de los mismos. En el caso de estudio, las repercusiones sobre el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa han sido mínimas, pues se considera que los programas establecidos se han cumplido satisfactoriamente. (ver anexo no. 9)

Además, los cambios organizacionales han contribuido a mejorar el control de los recursos de la empresa al establecer nuevos procedimientos más automatizados en las áreas de apoyo a la producción. De este modo, la tecnoestructura se ha revolucionado con el propósito de eficientizar los sistemas de control administrativo y

contable que eviten errores y desperdicio en el uso de dichos recursos. Con ello se disminuyen los costos y el tiempo requerido para la realización de los procesos de trabajo.

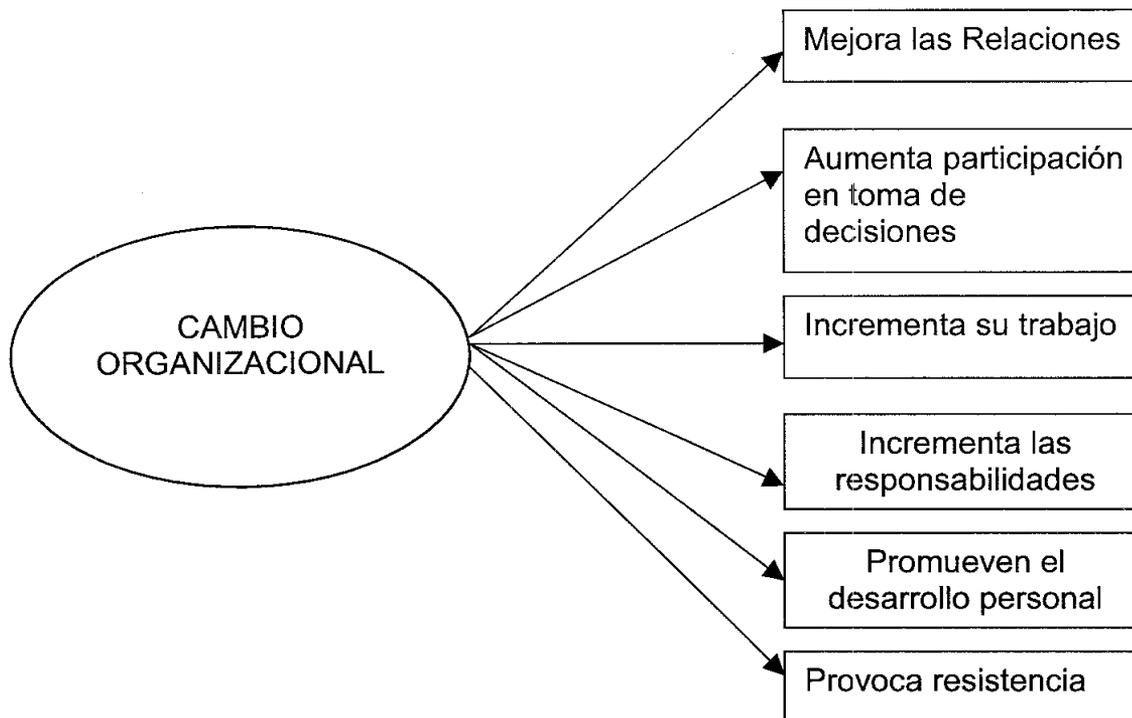
Asimismo, la respuesta a la pregunta, *¿cuál es la influencia de los cambios organizacionales en la actuación de los mandos medios?*, ha resultado favorable para la empresa; pues, una gran parte de los informantes consideran que ha mejorado las relaciones entre sus miembros, que los cambios les han permitido mayor participación en la toma de decisiones, al mismo tiempo ha incrementando su trabajo y responsabilidades, promoviendo así el desarrollo personal.

Estos cambios les ha permitido contar con más oportunidades de superación dentro de la misma, lo cual les exige más preparación, actualizarse constantemente, para ser más eficientes y con ello estar a la vanguardia de los avances en tecnología, en conocimientos, etc.

Al mando medio, como a cualquier otro nivel de esta empresa se le exige una preparación, actualización y, por ende, mayores responsabilidades para el logro de las metas individuales de sus áreas de trabajo.

Es decir, entre más se prepare el personal serán mayores sus oportunidades en la empresa o fuera de ella, influyendo en los niveles de percepciones económicas por la realización de su trabajo. Tales posturas se incluyen en el siguiente esquema.

ESQUEMA 3.3: CAMBIO Y ACTUACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS



Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Los mandos medios también consideran que los cambios no han provocado situaciones de crisis, incertidumbres o resistencias en periodos prolongados, lo cual influye en que los procesos productivos, así como la afluencia de los productos de la empresa hacia el mercado destino sigan su curso normal. Establecen, además, que se presentan en un grado ínfimo, pero que una vez que conocen en que consiste el nuevo proceso tratan de adaptarse lo más pronto posible como se puede observar en la anterior gráfica.

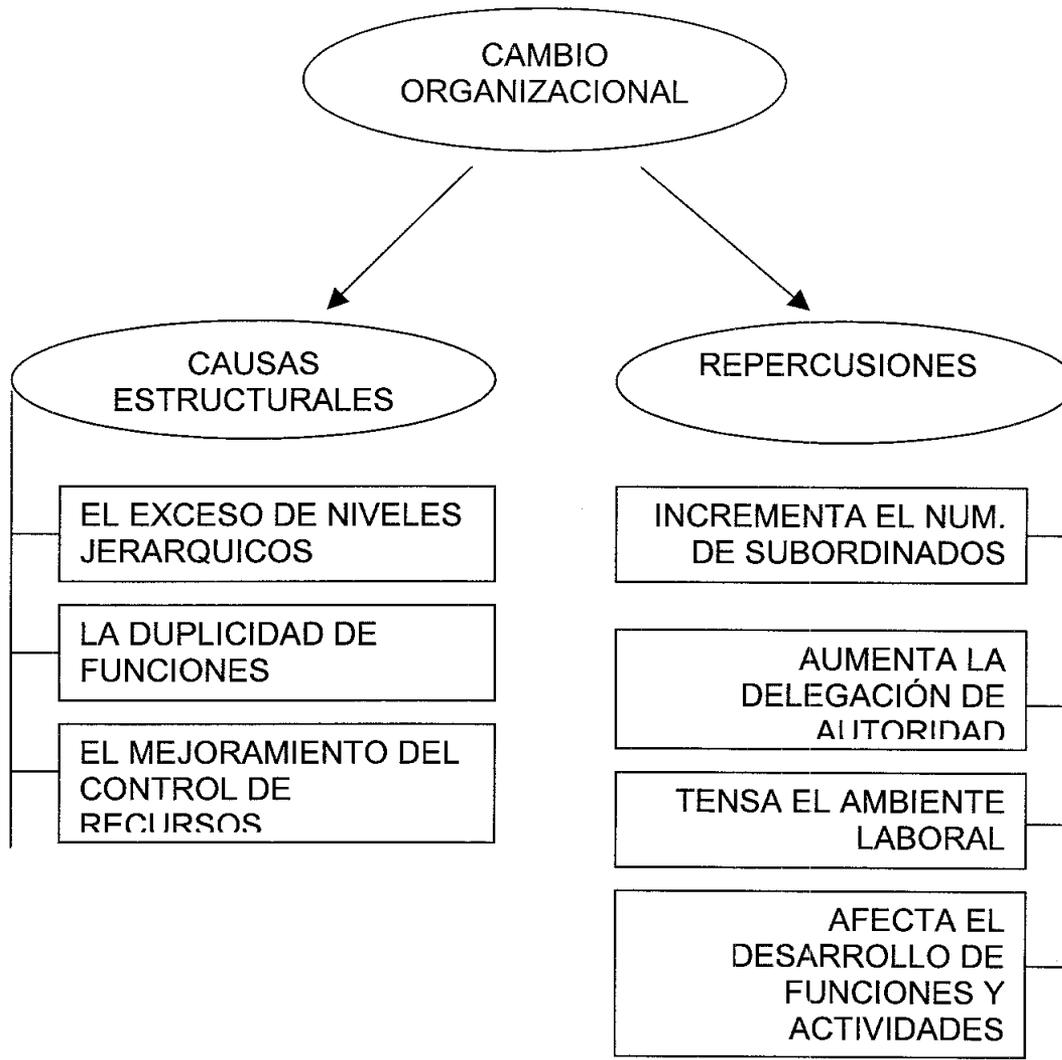
Esta situación la contradicen los trabajadores a su cargo, quienes en su mayoría afirman que durante los procesos de cambio una de las principales manifestaciones de éstos es la incertidumbre sobre la seguridad laboral dentro de la empresa. Pero como la empresa está en expansión, tal situación no se ha visto agravada, pues en caso de una reestructuración en la planta, al personal desplazado puede emplearlo en otras áreas de nueva creación, como es el caso del área de reproducción agrícola. Ello muestra un alto grado de integración y compromiso de los miembros de la organización con su fuente de trabajo e ingresos.

Sin embargo, La Sinaloense, S. A. de C. V., pretende llevar a cabo otros cambios a corto plazo como efecto de su desarrollo vertiginoso por la aceptación en el mercado regional, nacional e internacional. Cambios que afectarán seguramente a la base de la línea media, si prosigue la automatización del control operativo de la empresa, como lo establecen los directivos para estos próximos dos o tres años.

Pero, ¿Cuál es la relación entre estructura y el cambio organizacional? Es otra de las preguntas que está liga a la dimensión se estructura organizacional. Los resultados obtenidos sobre dicha relación, básicamente nos muestran que se labora bajo una estructura de tipo maquinal burocrática; es decir, esta empresa cuenta con niveles jerárquicos muy bien definidos, lo cual ha contribuido a mejorar el control de sus recursos y al mismo tiempo garantizar un funcionamiento organizacional adecuado para sus fines productivos, al establecer a cada cual sus tareas y responsabilidades. Esta relación la dividimos en dos direcciones: una con respecto a las causas del cambio relacionadas con la estructura y la otra con respecto al

cambio y sus repercusiones sobre la organización, como se muestra en el siguiente esquema:

ESQUEMA 3.4: RELACION ENTRE ESTRUCTURA Y CAMBIO.

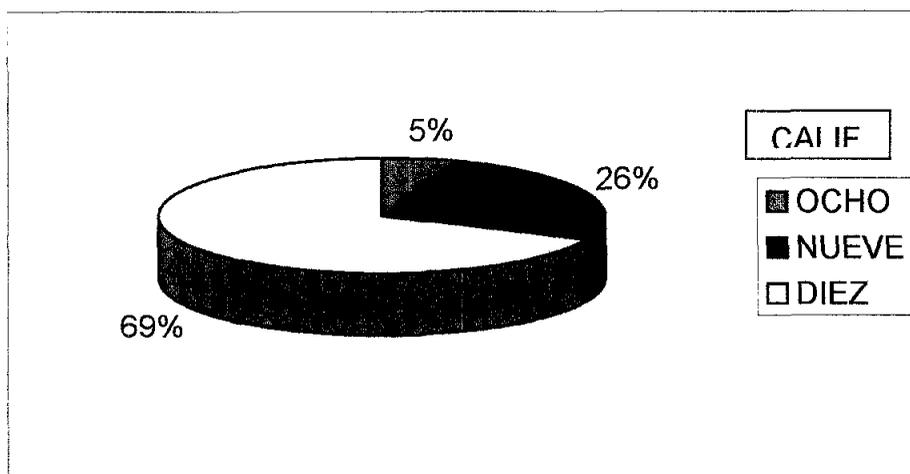


Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Como se mencionó anteriormente, los cambios realizados fueron básicamente tecnológicos. La adquisición de nueva maquinaria viene a mejorar el rendimiento del trabajador y la calidad del producto, fines básicos de la empresa que le ayudan a ser competitiva en el mercado.

También se reestructuró todo el sistema de cómputo, incorporando la internet o red computarizada del sistema básico de control administrativo y contable, lo cual facilita el control de sus recursos, hace mucho más rápido el flujo de información que sea requerida, así como también el mejoramiento en la comunicación con las diferentes sucursales y con la matriz. La siguiente gráfica muestra la percepción de los mandos medios con respecto a dicha situación:

GRAFICA 3.2: CAMBIO Y CONTROL DE RECURSOS



Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Como se puede ver en la gráfica, el cambio de sistema de informática ha venido ayudando al mejor control de los recursos de la empresa. Sin embargo, estos cambios no han sido motivo para que se presenten modificaciones significativas dentro de la estructura de la organización, ya que del total de la muestra, sólo una pequeña parte considera que se ha incrementado el número de subordinados bajo su control.

El hecho de incrementar el número de subordinados a cada jefe o supervisor implica un mayor ángulo de control y, por consiguiente, la necesidad de una mayor supervisión en cada una de las áreas afectadas por los cambios realizados. Por otra parte, al aumentar dicho ángulo de control aumenta la posibilidad de surgimiento de problemas de coordinación, así como de conflictos entre jefes y subordinados. En otras palabras, implica que se incrementen los esfuerzos y responsabilidades de la línea media de la estructura organizacional para conservar el ritmo de actuación en los procesos de trabajo productivo y de apoyo.

Otro de los puntos considerados respecto a los cambios establecidos, es si la existencia de duplicidad de funciones haya sido un factor decisivo en la implementación de los mismos. La duplicidad de funciones se entiende como la asignación de las mismas tareas a dos o más personas o áreas de trabajo, lo que implica mayores costos para la empresa y un mayor número de confrontaciones entre los responsables de llevarlas a cabo.

De acuerdo a los mandos medios, antes de los últimos cambios estructurales realizados, en La Sinaloense, S. A. de C. V., había un exceso de personal que realizaba las mismas funciones dentro de algunas áreas de trabajo. Ello influyó en que se realizaran cambios en esta área con la finalidad de llevar un mejor control de las actividades realizadas y de los recursos de la empresa.

Sin duda alguna, los mandos medios vienen a fortalecer la estructura organizacional, en cuanto representan la línea intermedia entre el ápice estratégico (decisión) y los operarios (ejecución de la decisión). A la vez, son el pivote donde rebotan los conflictos que suceden en la relación entre la empresa y los trabajadores de cada área. De ahí, pues, la importancia de la existencia de este grupo dentro de la organización empresarial.

En La Sinaloense, S. A. de C. V., suceden procesos conflictivos que obstaculizan el desarrollo de los procesos productivos como consecuencia de los cambios. Uno de los problemas que mencionan los trabajadores que se presentan durante dichos cambios, es que el ambiente laboral se tensa porque aumenta la carga emocional debido a la duda que despiertan sobre la permanencia o no dentro de la base laboral. Esta situación es corroborada por los mandos medios quienes en alto grado afirman que la tensión es un síndrome de los cambios dentro del grupo de la línea media a que pertenecen. Dicho efecto puede observarse en el siguiente cuadro.

CUADRO 3.5. PERCEPCIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS Y TRABAJADORES CON RELACION AL PROCESO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

RESPUESTA	SUJETOS		EVALUACIÓN	
	M.M	TRAB.	M.M	TRAB.
Ambiente laboral tenso	10	20	AG	AG

Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios y trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

Por otro lado, también es claro que la estructura organizacional influye sobre los mandos medios. Por eso, la inclusión dentro de las dimensiones de análisis de la siguiente pregunta: *¿cómo la estructura determina la actuación de los mandos medios?* Esta pudo analizarse a través de documentos tales como el manual de descripción de puestos y el reglamento interior de trabajo ya que fue difícil incluir dicha temática en los cuestionarios aplicados.

Como mencionábamos más arriba, esta empresa cuenta con una estructura de tipo maquina, la cual determina claramente la actuación de todos y cada uno de los integrantes, en este caso los mandos medios, ya que es el principal objeto de estudio. Así pues, podemos decir que la actual estructura organizacional exige buena conducta dentro de la organización, exige gran interactividad, ser respetuosos y responsables. Estos valores hacen posible dentro de la empresa desarrollar y mantener buenas relaciones entre los miembros de todos los niveles.

Con la observación se pudo constatar que la relación entre jefes, supervisores y subordinados es elevada y sustentada en el respeto y reconocimiento mutuo.

Al mismo tiempo se les exige una actualización y capacitación constante con relación a la innovación y cambios que se presentan dentro y fuera de la organización. De tal manera que se logra una visión amplia y abierta sobre la importancia de los cambios, ya que deben mantener una comunicación clara y precisa con sus subordinados para hacerles ver de la necesidad y beneficios de los nuevos cambios que se implementarán en cada una de sus actividades.

La estructura organizacional, independientemente de que establezca cada uno de los niveles jerárquicos y delega específicamente las actividades a realizar por cada uno de los departamentos, también mejora las relaciones internas, apoyado en los canales de comunicación establecidos a través de dicha estructura.

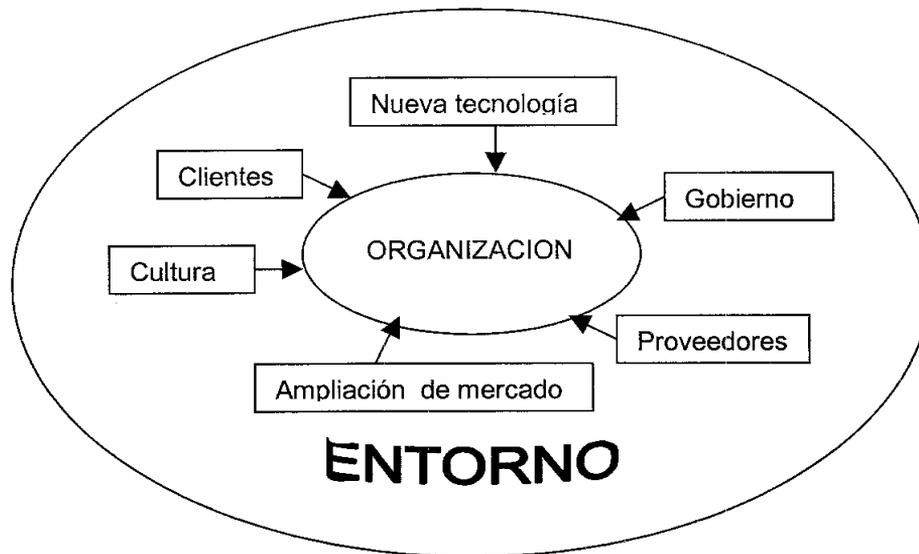
Otra de las preguntas que se trata de dar respuesta a través de la investigación de campo es: *¿Cómo influye el entorno sobre la estructura organizacional?*

Actualmente es un aspecto de mucha importancia, ya que como sabemos hoy las organizaciones, cualquiera que sea su giro, se encuentran ante un entorno contingencial y crítico por la globalización de las relaciones económicas.

Esta empresa no ha sido la excepción, pues los cambios que se han realizado han sido el reflejo de las necesidades que exige el entorno en el cual se desenvuelve.

Dicha influencia del entorno sobre la estructura se refleja en el siguiente esquema.

EQUEMA 3. 5: ENTORNO Y ORGANIZACIÓN.



Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

De acuerdo a los informantes de la línea media, la aparición de nueva tecnología y la expansión de mercados han sido los principales factores para establecer cambios en esta organización. Además, estos cambios conllevan a un proceso permanente de capacitación, provocando cambios importantes en la personalidad de los individuos, sobre todo, de aquellos que han recibido habilitación en el extranjero. Los cursos de actualización en el manejo de las nuevas tecnologías también implica que los individuos desarrollen habilidades de relacionamiento y revaloricen su comportamiento dentro de los espacios organizacionales.

Cabe por tanto preguntarnos, *¿Cuál es el papel de los mandos medios en los procesos de cambio de la organización?* Podemos decir que en esta empresa los mandos medios consideran que juegan el papel de capacitadores, ya que tienen que preparar al resto de los trabajadores bajo su mando para que no existan trabas o conflictos al momento de la implementación del cambio.

Desde luego, esta capacitación ayuda, comentan, para que exista desde un principio una clara identificación con dichos cambios; ésta se muestra en una aceptación de los mismos a corto plazo.

Este papel de capacitadores tiene la finalidad de retroalimentar los procesos de desarrollo que implican los cambios puestos en marcha por la empresa. De los cursos de capacitación impartidos deben brotar nuevas líneas de innovación en todos los aspectos de la organización, incluso, los identificados con el relacionamiento entre jefes y subordinados.

Uno de dichos aspectos es la flexibilidad en la relación de mando; ya que cada individuo actúa dentro de áreas previamente normalizadas, es de suponer que su actuación estará en función de los requerimientos del proceso que en ellas se desarrollan. Por lo tanto, deben gozar de un cierto grado de libertad para llevar a cabo su trabajo sin la injerencia permanente de los jefes y supervisores, salvo cuando requieran de su apoyo para la solución de problemas locales de su área.

El contacto directo que se mantiene entre los trabajadores, les ha permitido a los mandos medios que exista una identificación plena con todo lo relacionado a la empresa. Los distintos trabajadores son informados por sus jefes inmediatos de forma directa de las modificaciones que se llegan a requerir en el proceso del trabajo para el cumplimiento de metas. Tal situación se puede apreciar en el cuadro siguiente.

CUADRO 3.6. CUAL ES EL PAPEL DE LOS MANDOS MEDIOS EN EL PROCESO DE CAMBIO.

RESPUESTA	SUJETOS		EVALUACIÓN	
	M.M	TRAB.	M.M	TRAB.
Informar a los trabajadores de los nuevos cambios.		20		AG
Capacitar al personal sobre los cambios.	15		AG	

Fuente: Elaborado en base a los resultados de los cuestionarios aplicados a los mandos medios y trabajadores de la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V. Año 2001.

La mayoría de los trabajadores del núcleo operativo aceptan los diversos cambios que se han venido desarrollando ya que el ser informados anticipadamente por su jefe inmediato ayuda a fomentar una cultura a la aceptación de los mismos a corto

plazo. Esto, a la vez, les provoca cierto grado de confianza, pues éstos no sienten ser ajenos a las situaciones que se presenten en la organización.

Los trabajadores son informados por sus jefes inmediatos sobre los cambios que se pondrán en marcha, lo cual provoca cierto grado de inseguridad, misma que desaparece luego que sienten el apoyo de los mismos. Por ello, es importante que los mandos medios promuevan una cultura de intercambio constante de información y comunicación entre los trabajadores a su cargo, respecto a lo que son y lo que se espera de los cambios propuestos.

La relación que existe entre *la funcionalidad de los mandos medios y las exigencias de desarrollo organizacional*, es otra cuestión considerada dentro de las dimensiones de análisis. El desarrollo organizacional busca instrumentar un cambio tanto individual como de la estructura de la organización, para que la empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio impuestas por el entorno y por las desviaciones propias de la misma. Así pues, podemos decir que el Desarrollo Organizacional es el esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Esta es una definición que puede ser aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio de actitudes del personal en una organización, o de la organización en sí misma para el logro de sus

objetivos. El término clave es el cambio. Las intervenciones pueden comprenderse desde la instrumentación de cambios en el diseño de la planta, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

Así pues, podemos decir que la relación que existe entre la funcionalidad de los mandos medios y las exigencias del desarrollo organizacional radica básicamente que la innovación exigida para lograr una mayor eficiencia y, por lo tanto, contribuir al logro de resultados excelentes. Las intervenciones del desarrollo organizacional pueden representar un vehículo de cambio para hacer que la gente acepte mejorar el poder de decir y actuar, y se sienta más cómoda con él. Tales efectos se demuestran en el siguiente cuadro.

Desde luego que este desarrollo requerirá de un incremento de esfuerzos y responsabilidades, independientemente de que puedan fungir como capacitadores para la aceptación del cambio ante lo demás.

Por último, podemos decir que los elementos que intervienen en la actuación y el desempeño de los mandos medios se basa en el nivel de preparación con los que éstos cuentan, así como también la posición jerárquica en la que se desarrollen. Los mando medios desde luego deberán de contar con grandes habilidades y capacidades de adaptación ante los nuevos retos, lo cual ayudará a que la presencia de situaciones de resistencia e incertidumbre puedan dominarse de manera inmediata y las metas o propósitos no se vean entorpecidas.

Asimismo, dentro de las habilidades de los mandos medios que deberán de contar podemos mencionar algunas tales como el fungir como negociador, líder ante el entorno tan incierto en el cual se desenvuelven las organizaciones. Al mismo tiempo hacer partícipe a los subordinados de las metas o propósitos que se hayan establecido a corto o mediano plazo. Así éstos de alguna manera sentirán el apoyo que la empresa demuestra hacia ellos lo cual provocará satisfacción y al mismo tiempo se mostrarán motivados.

CONCLUSIONES

En este último apartado de esta tesis se habla sobre las conclusiones a las que se pudieron llegar con relación a las Principales Repercusiones de los Cambios Organizacionales en la empresa caso de estudio.

Actualmente los Estudios Organizacionales han venido a revolucionar el pensamiento de los administradores, ya que ha venido a ofrecer nuevas teorías a través de las cuales se facilita la comprensión de los diferentes problemas a los que se enfrentan las empresas en general a consecuencia de la globalización.

Los estudios organizacionales bajo el enfoque interdisciplinario abre las puertas a todos aquellos profesionales que deseen incursionar a la investigación; ya que como lo mencionaba anteriormente América Latina, y en concreto México, se ven necesitados de contar con profesionistas especializados, que puedan ofrecer propuestas a través de las cuales se les facilite a las organizaciones diversas, información sobre cómo hacer frente a problemas presentes y futuros.

Así pues, la importancia de hablar de una Maestría en Estudios Organizacionales, y sobre todo, impartida en provincia, área geográfica desprovista de oportunidades de desarrollo intelectual, nos permite a través de las universidades ir abriendo paso en éstos nuevos enfoques.

Sabemos que las organizaciones se enfrenan a distintos problemas originados por la apertura de fronteras, en donde la competencia es desigual, lo cual viene a provocar

que éstas se vean obligadas a poner en marcha diferentes cambios organizacionales que les permiten subsistir en mercados nacionales como internacionales.

El cambio organizacional es considerado por algunos autores como la “modificación y la transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”, otros hacen referencia sobre éstos, considerándolos como un intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar meta nuevas. Diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar”.

En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad debido, precisamente, al cambio de las relaciones entre las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y nuevos desafíos más numerosos y complejos.

El management, para poder manejar este aumento de información que está acompañada de una disminución del tiempo que pueden dedicar a la toma de decisiones, debe mejorar su capacidad para manejar el cambio. Debe desarrollar sus capacidades de liderazgo empresarial para que los objetivos propuestos con dicho cambio puedan lograrse de manera eficaz y eficiente.

Muchas organizaciones grandes cuentan con programas para administrar el cambio que buscan mejorar las capacidades del personal para enfrentar adecuadamente los efectos posibles de los mismos; es decir, prevenir dónde, cómo y en que medida pueden afectar a cada una de sus áreas de trabajo. Las organizaciones deben aprender de cada proceso de cambio; este aprendizaje es la base más importante para el desarrollo futuro de nuestras empresas regionales.

Los Cambios Organizacionales se pueden presentar a través de tres enfoques: Cambio de estructura, de Tecnología y de Personal. Sin embargo, durante el proceso de cualquiera de ellos, se presentan resistencias como es la cultura organizacional, los intereses personales, la percepción personal sobre las metas, así como las estrategias de la organización. De estas tres fuerzas restrictivas, la cultura podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y conservarla. La cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados.

Por lo general, los empleados permanecen en una organización porque el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y porque su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional. Por ello, cuando se va a realizar un cambio que consideren afectará radicalmente su cultura organizacional y la manera de hacer las cosas, automáticamente se presenta una resistencia.

Así pues, con relación a dichas teorías, la empresa La Sinaloense, S. A. de C. V., objeto de este estudio de tesis, no es la excepción ya que para seguir siendo líder en la industria de conservas alimenticias ha optado, durante los últimos años, por

realizar cambios. Estos han sido de tipo tecnológico y de personal, este último presentado en un grado regular. Repercutiendo éstos en el ámbito general de la empresa en forma positiva.

Lo anterior se fundamenta en la percepción que tienen los sujetos organizacionales sobre la dinámica interna de la misma, por ejemplo, los mandos medios y los trabajadores de esta empresa consideran que los cambios puestos en marcha han sido beneficiosos en muy alto grado, tanto para ellos como para la empresa.

Además, la empresa a través de estos cambios considera estar a la vanguardia de las exigencias del entorno que la rodea, de tal manera que el entorno dentro de una dinámica general juega un papel importante para el establecimiento de procesos de cambio y al mismo tiempo, esto le permite mantenerse en los mercados nacionales e internacionales sobre la base del mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia organizacional, misma que se ha visto reflejada en un incremento de la productividad. Logrando ofrecer productos y servicios de más calidad, haciéndola más competitiva.

Ellos nos muestran que existe concordancia entre los resultados obtenidos de la muestra de estudio con respecto a la primera parte de la primer proposición descrita en el esquema 2.2. de la metodología, que establece que los principales efectos de los cambios sobre la organización es el incremento de los niveles de productividad. Lo que significa una necesidad impostergable de toda empresa promover e implementar de manera constante los cambios necesarios para dar respuesta a los

retos que, tanto el entorno como su propio desarrollo, le van imponiendo a través del tiempo.

Pero a la vez indica, que los cambios deben basarse en un conocimiento pleno de las áreas y procesos que se encuentran atrasadas en algunos aspectos, como pueden ser la tecnología, la normalización de habilidades, de diseño organizacional, etc. Los procesos de cambio entonces, representan procesos de aprendizaje para la elaboración de las estrategias organizacionales.

Con relación a los mandos medios, éstos consideran que el cambio de tecnología, específicamente la automatización de sistemas de control, les ha permitido mejoras en la productividad en cada una de sus áreas de trabajo. Así pues, se puede concluir que la empresa La Sinaloense, S. A de C. V a través de estos cambios cuenta con un desempeño organizacional más satisfactorio.

En este contexto el factor cultura se encuentra latente en la percepción de los informantes de la muestra de estudio respecto a los cambios implementados, ya que en esta empresa, aun cuando se hayan realizados cambios, no se modificó sustancialmente su estructura organizacional en el mismo grado que se hizo en el aspecto tecnológico. Aspecto que viene a contradecir una segunda proposición en la cual se establece que la estructura organizacional es una de las fuentes principales del cambio y que afecta la propia actuación de sus miembros especialmente, de los mandos medios.

Sin embargo, de acuerdo a la información proporcionada por ellos, se observa el surgimiento de algunos problemas por el incremento de subordinados, de funciones y responsabilidades. Uno de ellos se relaciona con su propia identidad organizacional, ya que entra en conflicto con sus intereses creados durante el tiempo anterior a los cambios dentro del puesto que desempeñan.

Pero desde la perspectiva de los trabajadores los conflictos son una constante con los cambios implementados, debido a que se da un desplazamiento de mano de obra principalmente cuando se trata de la mecanización o automatización de los procesos productivos.

Tal situación se debe principalmente al tipo de cultura organizacional que desarrolla esta empresa, ya que considera que lo más importante de la organización es el empleado, ya que éste es el recurso estratégico para el logro de sus objetivos. Esto le ha permitido mantener actualizados a sus empleados, pues, al considerarlos importantes, los ha capacitado de manera constante sobre el uso de las nuevas tecnologías de producción.

Con relación a la proposición que se establece al principio de este trabajo de tesis se puede concluir que las principales repercusiones originadas por los cambios organizacionales en los mandos medios de la empresa La Sinaloense, S. A de C. V. durante los últimos años, efectivamente es un incremento en el nivel de confianza hacia el cambio y una mayor disposición para la capacitación continua.

La empresa se preocupa por que sus integrantes, tanto mandos medios como operativos, tengan una visión clara sobre la importancia de los cambios dentro de la misma, ya que esto les ayuda a mantenerse concientes de la necesidad de una aceptación rápida a los mismos. Esto por la constante preocupación de estar a la vanguardia de las innovaciones que surgen en el mercado y las cuales pueden afectar, directa e indirectamente, el cumplimiento de dicho objetivo.

Sin duda alguna para la empresa La Sinaloense, S.A de C.V. los mandos medios es uno de sus principales soportes para el desarrollo de los procesos de cambio organizacional, ya que estos cuentan con las habilidades, conocimientos y experiencias para la implementación de dichos cambios. De tal manera que dan a conocer en forma oportuna la información sobre los mismos y llevan a cabo las capacitaciones necesarias para su rápida comprensión.

Dentro de La Sinaloense, S.A. de C.V. consideran que personal que la conforma, sean éstos mandos medios, operativos, debe ser capaz de adaptarse a los nuevos cambios que se requieran en cualquier momento dentro de la empresa. De tal forma que los cambios no afecten la estabilidad de la misma; por tanto, trata de que sus integrantes tengan siempre una mentalidad abierta hacia la innovación tecnológica permanente.

Por último resulta importante mencionar que este trabajo no es un estudio a través del cual podemos generalizar y decir que todas las demás organizaciones tienen las mismas concepciones con relación al cambio organizacional. Sin embargo puede

establecerse o servir como indicativo de comparación para empresas del mismo giro o diferentes. Bien también puede ser el inicio de alguna otra investigación bajo este mismo contexto.

BIBLIOGRAFIA

Aktouf, Omar (1998), **La Administración:** Entre tradición y renovación. 2da. Edición en Español.

Alvesson, Mats (1995); **Cultural Perspectives on Organizatios.** Siglo XXI, México.

Barba, Antonio y Pedro Solís (1997); **Cultura en las Organizaciones;** Enfoque y metáfora en los estudios organizacionales, Vertiente Editorial, México.

Berenson M.L. y Levine D.(1993) **Estadística para Administración y Economía.** Conceptos y aplicaciones. México, McGraw-Hill Interamericana de México, S.A de C.V.

Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998); **Organization, en Changing Paradigms.** The Transformation of Management Knowledge for the 21° Century, Harper Collins Business, London, Great Britain.

Child, John; (1989); **Organización,** Guía para problemas y práctica, CECSA, México.

Davenport, Thomas H. (1997); **Ecología de la Información,** Por qué el éxito en la era de la información. Editorial Oxford. New York, N.Y. USA.

Drucker, Peter (1974); **New Templates for Today's Organizations.** Harvard Business Review, January-February.

Hage, Jerald (1980); **Theories of Organizations.** New York: John Wileyand Sos.Inc

H. Hall, Richard (1996), **Organizaciones;** estructura, proceso y resultados. Prentice hall hispanoamericano, S.A. México, N.Y.,Bogota,Londres,Sydney,Paris,Toronto.

Hannan, M.T. y J. Freeman (1977); **The Population Ecology Of Organizations”**, American Juornal of Sociology, Vol. 82, No. 5.

Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein y Todd D. Jick (1992); **The Challenge of Organizational Change**: How Companies Experience It and Leaders Guide It. New York.

Kimberly, John R. y Robert A. Miles and Associates(1980); **The Organizational Life Cycle**. San Francisco: Jossey-Bass

Kochan, Thomas A. y Michael Useem (1992); **Transforming Organization**. New York: Oxford University, Press.

Mintzberg, Henry (1983); **La naturaleza del trabajo directivo**. Ariel Barcelona

Mintzberg, Henry (1991a); **La estructuración de las organizaciones**, Ariel Barcelona.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand Y Joseph Lampel (1998); **The environmental School**. Strategy formation as a reactive process, en Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management, the free press, New York, USA.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998); **The Cultural School**, Strategy formation as a collective process, en Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management, the free press, New York, USA.

Montaño Hirose, Luis (2000), **La Dimensión Cultural de la Organización**. Elementos para un debate en América Latina, en De la Garza Toledo Enrique (coord.) Tratado de Sociología del Trabajo para América Latina, Fondo de Cultura Económica, México (prensa).

Páramo Ricoy, Teresa (2000), **Identidad Social y Estereotipos Femeninos**. Inédito

Robbins, Stephen P. (1996), **Comportamiento Organizacional**. Teoría y Práctica.

Rodríguez M. Darío (1999); **Diagnóstico Organizacional**, México. Alfaomega, grupo editor.

Simon, H. A (1946); **The Proverbs of Administrations**, Public Administration Review.

Stoner James A.F; Freeman R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. (1996) **Administración**. México, Prentice may Hispanoamericana, S. A. Sexta Edición.

ANEXOS

CUESTIONARIOS PARA MANDOS MEDIOS

Estamos realizando un estudio para elaborar nuestra tesis de Maestría en Estudio Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Su opinión será utilizada con fines académicos y confidenciales. Gracias

INDICACIONES: De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, que calificación del 1 al 10 le otorgaría a las siguientes cuestiones. Favor de encerrar en un círculo la calificación con la que usted está más de acuerdo.

1.- Los cambios que se han realizado dentro de la organización han sido beneficiosos para la empresa (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- Los cambios que se han realizado dentro de la organización han sido beneficiosos para el resto de los trabajadores. (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- La automatización de los sistemas de control ha mejorado la productividad en su área de trabajo. (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- La reducción de personal obstaculiza el cumplimiento de las metas organizacionales (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.- Los cambios en la normatividad dentro de la empresa contribuyen a mejorar las relaciones entre sus miembros (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- Los cambios que se han llevado a cabo dentro de la empresa han sido de gran importancia para su desarrollo.(I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.- La ampliación de mercado ha sido determinante para llevar a cabo los procesos de cambio. (VI)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- El mejoramiento del producto ha sido la principal razón para hacer cambios en la empresa. (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- La existencia de nueva tecnología de producción en el mercado obliga a introducir cambios en la empresa. (VI)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- La capacitación del personal mejora los niveles de calidad de trabajo en su área de competencia. (VII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11.- Hablar de cambios, es hablar de aumento de productividad en la empresa. (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.- Los cambios implementados han implicado una mejora de calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.- La empresa sigue conservando su imagen en el mercado después de los cambios implementados. (II)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.- El ingreso de la empresa a un grupo empresarial ha mejorado el desempeño general de la empresa. (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15.- Los trabajadores se identifican más con la empresa después de los cambios realizados. (II)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16.- Con los cambios organizacionales se da una mayor participación de los mandos medios en la toma de decisiones. (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17.- Los procesos de cambio han afectado el desarrollo de las funciones y actividades en su área de trabajo. (VIII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18.- Durante los procesos de cambio se han dado situaciones de crisis entre los mandos medios. (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19.- Se incrementa la incertidumbre durante la implementación de los nuevos cambios. (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20.- Los cambios puestos en marcha han provocado resistencia por parte de los trabajadores (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21.- Los mandos medios aplican las disposiciones reglamentarias cuando hay resistencia de los subordinados al cambio (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22.- Los mandos medios son los más afectados por los cambios organizacionales (III)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23.- La existencia de muchos niveles jerárquicos llevan a implementar cambios organizacionales. (IV)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24.- La estructura actual de la empresa facilita el mejor control de sus recursos. (IV)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25.- Existe mayor delegación de autoridad con los nuevos cambios realizados (VII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26.- La delegación de funciones en los mandos medios ha dado excelentes resultados para la empresa. (VIII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27.- Los cambios han implicado un incremento de subordinados para los mandos medios. (V)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28.- El ambiente laboral se tensa durante los procesos de cambios (I)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29.- Los procesos de cambio han obligado a capacitar intensivamente al personal bajo su mando (VII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30.- Las propuestas de los mandos medios han sido tomadas en cuenta para los procesos de cambio. (VIII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31.- Existe un incremento de esfuerzos y responsabilidades como efecto de los nuevos cambios. (VIII)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32.- La duplicidad de funciones ha sido una causa para realizar cambios dentro de las áreas de trabajo. (V)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33.- Los procesos de cambio ofrecen a usted mayores oportunidades de desarrollo en la empresa. (IX)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34.- Las funciones que realiza actualmente van de acuerdo con sus capacidades y habilidades: (IX)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35.- El nivel de preparación de los mandos medios influye en su actitud de resistencia a los cambios en marcha. (IX)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sexo: F M Estado civil: _____ Edad: _____

Nivel de estudios: _____ Zona residencial: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Tipo de puesto: _____

Gracias por su colaboración...

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES Y EMPLEADOS

Estamos realizando un estudio para elaborar nuestra tesis de Maestría en Estudio Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Su opinión será utilizada con fines académicos y confidenciales. Gracias

INDICACIONES: De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, que calificación del 1 al 10 le otorgaría a las siguientes cuestiones. Favor de encerrar en un círculo la calificación con la que usted está más de acuerdo.

1.- Los cambios que se han realizado en la organización han sido beneficiosos para los trabajadores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2.- Son informados por sus jefes inmediatos de los cambios puestos en marcha.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- Los procesos de cambio crean incertidumbre entre los trabajadores.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4.- La incertidumbre mejora las relaciones entre los trabajadores, supervisores y jefes.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.- Los supervisores y jefes se ven más activos después de los cambios realizados en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- La productividad de los trabajadores se ha incrementado con los cambios que se llevan a cabo en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.- La capacitación ofrecida por la empresa para enfrentar los cambios mejora su nivel de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.- Después de los cambios que se introducen en la empresa el trabajo aumenta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.- El tamaño y fama de la empresa influyen para aumentar su productividad:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- La existencia de otras empresas como ésta en la región obligan a mejorar la calidad del producto que ofrecen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11.- Los jefes y supervisores se preocupan más por las personas a su cargo después de los cambios establecidos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.- Los jefes y supervisores actúan solo de acuerdo al puesto que desempeñan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.- Los jefes y supervisores siempre tratan de quedar bien con la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.- La principal consecuencia de la adquisición de nueva tecnología ha sido el recorte de personal.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15.- La identificación de los trabajadores con la empresa aumenta después de los cambios realizados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sexo: F M Estado civil: _____ Edad: _____

Nivel de estudios: _____ Zona residencial: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Tipo de puesto: _____

Gracias por su colaboración...

GUIA DE ENTREVISTA DIRGIDA AL DIRECTIVO

- 1.- ¿Qué ha significado para ustedes unificarse a una empresa reconocida en el ámbito nacional e internacional?
- 2.- ¿Cuáles han sido los principales cambios que se han venido presentando durante este proceso?
- 3.- En los procesos de cambio implementados, ¿ se han tomado en cuenta las características regionales como el clima, la población total, el mercado, tipo de cultura, etc., para llevar a cabo dichos procesos?.
- 4.- ¿Qué tipo de resistencia se ha encontrado por parte de los mandos medios y los trabajadores para la aceptación del cambio?.
- 5.- ¿Qué modificaciones se presentan en las funciones de los mandos medios después de los procesos de cambio?.
- 6.- ¿Cuáles son los principales objetivos que se buscan con los cambios organizacionales?.

Anexo No. 4

GUIÓN DE OBSERVACIÓN

Todo lo relacionado con el clima organizacional que se desarrolla en esta empresa, todo lo relacionado con:

1.- Las actitudes de las personas que se puedan percibir al momento que se les aplican los cuestionarios y entrevistas, desde expresiones, ademanes, el interés que muestren, etc.,

2.- Espíritu de equipo

3.- Equipo de seguridad personal, de la empresa

4.- Señalamientos, etc.

Todo aquello que se pueda visualizar o percibir del ambiente interno de trabajo.

Anexo no.5

CONCENTRACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA, LA SINALOENSE, S. DE C. V.

PREG.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
CUES.																	
1	9	10	9	10	10	9	10	10	9	10	10	9	9	7	10	9	2
2	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	9	10	1
3	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	9	1
4	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	9	10	10	8	10	10	1
5	8	10	9	7	7	10	8	9	9	10	9	9	10	8	8	7	8
6	9	10	10	1	1	10	10	10	10	10	10	10	10	8	5	8	2
7	10	10	9	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	6	6
8	10	10	10	1	10	10	8	7	10	10	8	10	10	9	10	10	5
9	10	10	10	2	9	10	9	9	10	10	6	9	10	9	6	9	1
10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	8
11	10	10	10	8	9	9	10	10	10	8	10	9	10	9	10	8	10
12	10	10	10	1	3	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	2
13	10	10	9	10	8	9	10	10	10	10	8	10	10	9	9	9	8
14	10	8	9	1	9	10	10	10	10	9	3	10	9	9	5	10	10
15	10	8	10	8	10	10	8	10	9	10	10	10	10	10	9	10	3
16	9	8	9	7	6	9	8	9	9	9	9	9	10	10	8	8	9
17	8	9	8	8	6	7	8	6	9	8	9	8	10	10	9	8	5
18	8	7	8	9	7	7	6	9	7	10	3	7	9	10	8	6	8
19	7	8	8	10	9	10	10	8	9	10	10	9	7	10	9	10	6
MEDIA	9.32	9.32	9.37	5.95	8.11	9.47	9.21	9.32	9.53	9.68	8.63	9.42	9.68	8.79	8.58	8.68	5.05
DES. EST.	0.95	1	0.76	3.89	2.58	0.96	1.18	1.16	0.77	0.67	2.24	0.84	0.75	0.98	1.61	1.29	3.32

17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
2	6	10	2	2	2	2	10	10	10	9	5	10	10	3	10	10	10
1	6	10	4	1	1	2	10	10	10	7	3	10	10	3	10	10	10
1	5	10	3	1	3	2	10	10	10	8	4	10	10	4	10	10	10
1	1	9	1	1	2	1	10	10	9	1	1	10	10	1	9	10	10
8	6	8	8	9	7	9	9	10	10	9	10	9	8	9	9	9	10
2	5	6	2	2	1	1	10	1	9	2	8	9	1	10	9	10	10
6	3	2	2	2	2	1	10	6	9	8	3	6	5	6	1	10	10
5	8	10	10	10	5	10	10	10	6	5	10	9	9	10	10	10	10
1	2	9	2	2	3	9	10	10	10	6	9	10	9	10	2	10	10
8	8	9	9	5	5	8	10	10	10	8	3	10	9	10	9	10	10
10	1	6	8	8	1	8	10	10	9	8	9	6	7	10	6	9	10
2	3	10	9	2	2	5	9	10	10	7	9	10	3	9	3	10	10
8	3	3	5	5	8	9	10	9	9	7	9	9	8	9	8	10	10
10	8	10	9	9	8	7	10	9	10	10	8	10	8	10	6	10	10
3	1	2	1	2	1	9	10	9	10	10	1	10	10	10	2	10	10
9	7	7	6	9	8	6	9	8	7	7	9	10	9	7	6	8	9
5	6	10	2	7	3	8	8	8	9	4	4	9	8	9	5	8	9
8	7	6	5	5	6	8	9	7	8	7	5	7	7	8	8	7	8
6	3	3	3	9	3	3	9	10	10	2	10	3	10	9	7	10	9
5.05	4.68	7.37	4.79	4.79	3.74	5.68	9.63	8.79	9.21	6.58	6.32	8.79	7.95	7.74	6.84	9.53	9.74
3.32	2.47	2.97	3.14	3.36	2.56	3.33	0.6	2.23	1.13	2.65	3.22	1.93	2.5	2.9	3	0.9	0.56

35	MED.	D.E	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TURNO	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIG.	EDAD	RESID.	SEXO	EDO. CIVIL
1	7.83	3.18	S. PRODUC	M	LIC.	10	32	URB.	F	C
1	7.83	3.4	G. PRODUC.		LIC.	11	44	URB.	M	C
2	7.94	3.2	J. PRODUC.		LIC.	10	37	URB.	M	C
1	7.03	4.11	J.CALIDAD	M	LIC.	4	36	URB.	F	S
9	8.69	1.05	S. MTO.	M	LIC.	5	33	URB.	M	C
5	6.71	3.72	G. MTO.		LIC.	11	38	URB.	M	C
5	6.86	3.4	G. RH		LIC.	4	42	URB.	M	C
9	8.83	2.09	J. LOGISTI.		LIC.	6	35	URB.	M	C
1	7.51	3.31	J. ALM.REF		LIC.	10	38	URB.	M	C
1	8.8	2.14	J.ALM.INSU.		TECNICO	9	37	URB.	M	C
1	8.2	2.55	S.PRODUC.	N	LIC.	4	29	URB.	M	C
2	7.63	3.33	S. CALDERA	M	LIC.	11	48	URB.	M	C
8	8.51	1.87	J. TRATAM.		LIC.	2	34	URB.	M	C
10	8.69	2.08	J. INFORMA.		LIC.	3	31	URB.	M	C
10	7.8	3.48	J.ALMACEN		TECNICO	11	50	URB.	M	C
9	8.2	1.18	S. CALIDAD	N	LIC.	4	31	RUR.	M	C
1	7.26	2.27	J.LABORAT.		LIC.	5	28	URB.	F	S
5	7.2	1.51	S.CALDERA	N	LIC.	4	34	URB.	M	C
3	7.6	2.81	S. PRODUC.		LIC.	2	26	URB.	M	C
4.42	7.85	2.67								
3.61										

Anexo No.6

CONCENTRACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, LA SINALOENSE, S.A. DE C. V.

PREG.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CUES.															
1	10	9	9	2	9	10	6	10	10	2	2	3	10	6	2
2	10	7	9	8	7	10	9	9	9	8	8	7	6	6	9
3	10	10	9	6	10	2	10	2	5	8	3	10	3	3	9
4	10	10	9	8	10	9	10	8	9	8	10	8	8	9	9
5	10	5	10	6	6	9	10	10	2	2	2	9	6	9	6
6	8	8	9	8	8	8	10	10	8	5	9	9	9	1	9
7	8	10	10	9	10	8	10	8	10	3	10	3	3	3	10
8	10	10	9	10	10	9	10	6	9	8	9	2	6	10	9
9	10	10	4	9	10	10	10	9	8	9	9	6	7	10	9
10	10	10	8	6	9	9	10	9	9	10	10	9	9	10	9
11	10	10	8	6	10	10	10	10	10	1	6	8	1	5	10
12	10	9	9	6	9	10	9	10	10	2	3	3	6	2	10
13	9	10	8	8	8	8	9	9	4	1	5	4	5	1	8
14	8	10	10	6	7	7	10	10	10	10	10	8	10	1	10
15	8	9	10	10	1	10	10	6	10	8	2	10	10	1	10
16	10	10	10	5	10	6	10	5	9	5	9	10	10	1	10
17	10	10	10	5	8	10	10	6	10	3	6	9	10	2	10
18	9	9	8	2	9	9	10	10	9	4	3	9	9	8	10
19	9	9	9	6	6	9	10	9	9	5	5	8	9	4	8
20	9	8	4	4	6	9	10	10	8	4	3	8	8	9	6
21	10	10	10	8	9	9	10	5	10	4	8	10	10	2	9
22	9	9	8	4	4	8	9	9	9	8	6	6	9	8	8
MEDIA	9.41	9.2	8.6	6.5	8	8.6	9.64	8.2	8.5	5.4	6.3	7.2	7.5	5.05	8.64
DES. EST.	0.8	1.3	1.7	2.3	2.3	1.8	0.9	2.2	2.1	3	3	2.6	2.6	3.51	1.89

MED	D.E	ACTIVIDAD PRINCIPAL	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIG.	EDAD	RESID.	SEXO	EDO. CIVIL
6.67	3.52	mecánico	secundaria	10	32	rur	m	c
8.13	1.3	operador lin.	secundaria	10	48	urb	m	c
6.67	3.33	oper. maq.	licenciatura	4	22	rur	m	s
9	0.85	oper. proces.	secundaria	9	27	rur	m	c
6.8	3.05	aux. almac.	preparatoria	5	36	rur	m	c
7.93	2.25	aux. R.H	licenciatura	5	31	urb	f	c
7.67	3.02	aux.mto. tall	licenciatura	9	47	rur	m	c
8.47	2.23	mecánico	prepa	2	37	rur	m	c
8.67	1.76	prepar. Zarm	primaria	2	30	rur	m	c
9.13	1.06	almacenaje	preparatoria	2	27	rur	m	c
7.67	3.22	operador gral	secundaria	6	37	rur	m	c
7.2	3.21	vigilancia	primaria	5	33	rur	m	c
6.47	2.92	aux.R.H	licenciatura	1	31	rur	f	s
8.47	2.5	esterilizador	secundaria	3	36	urb	m	c
7.67	3.48	mecánico	primaria	7	50	rur	m	c
8	2.85	oper.evapor	secundaria	3	25	rur	m	c
7.93	2.81	retirad impur	primaria	3	25	rur	f	s
7.87	2.61	retirad impur	secundaria	4	22	rur	f	s
7.67	1.91	envasa chile	secundaria	8	26	rur	m	c
7.07	2.37	montacarga	preparatoria	4	26	urb	m	C
8.27	2.55	retirad impur	primaria	2	28	rur	f	C
7.6	1.76	muestreo cal	licenciatura	5	31	urb	f	C

Anexo No. 7

ORDENAMIENTO DE INFORMACION CON RELACION A LAS DIMENSIONES DE ACUERDO A DATOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS MANDOS MEDIOS DE LA EMPRESA LA SINALOENSE, S.A DE C.V.
--

AG: alto grado GR: grado regular GB: bajo grado

DIMENSION I: CAMBIO ORGANIZACIONAL

I.- Cómo influyen los cambios en el desempeño de la organización.

RESPUESTAS	TOTAL	EVAL.
Obstaculizan las metas.	12	AG
Mejora de la productividad	16	AG
Mejora la calidad de sus productos y servicios	19	AG
Mejora el desempeño	17	AG
Provocan resistencia de los trabajadores	6	GB

II.- ¿ Qué relación existe entre cambio e identidad organizacional?

RESPUESTAS	TOTALES	EVAL.
Se conserva la imagen	18	AG
Se incrementa la identificación con la empresa	16	AG
Provoca situaciones de crisis	9	GR
Incrementa incertidumbre	10	AG
Facilita el control de los recursos	19	AG

III.- ¿ Cómo influyen los cambios organizacionales en la actuación de los mandos medios?.

RESPUESTAS	TOTALES	EVAL.
Mejora las relaciones	13	AG
Mayor participación en la toma de decisiones.	14	AG
Incrementa su trabajo	14	GR
Aumenta las responsabilidades	13	AG
Provoca resistencia	6	AG
Promueven el desarrollo personal	18	AG

DIMENSION I I: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

IV.- ¿Cuál es la relación entre estructura y el cambio organizacional ?

CAUSAS	TOTALES	EVAL.
Exceso de niveles jerárquicos	9	AG
La duplicidad de funciones	8	AG
Mejora el control de sus recursos	19	AG

REPERCUSIONES	TOTAL	EVAL.
Incrementa los subordinados por área	8	AG
Mayor delegación de autoridad	16	AG
El ambiente laboral se tensa	10	AG

V.- ¿ De qué manera la estructura organizacional determina la actuación de los mandos medios ?

INFLUENCIA
Exige buena conducta
Exige gran interactividad
Exige ser respetuoso
Exige ser responsable
Exige superación permanente
Exige mucha comunicación
Mejora las relaciones internas (Informantes).

VI.- ¿ Cómo influye el entorno sobre la estructura organizacional ?

RESPUESTAS	CAL.	EVAL.
La ampliación de nuevos mercados exige C.O	18	AG
La aparición de nueva tecnología induce al C.O	18	AG
Afecta a los Mandos Medios	7	GB

DIMENSION III: MANDOS MEDIOS

VII.- ¿Cuál es el papel de los mandos medios en los procesos de la Organización?

RESPUESTAS	CAL.	EVAL.
Informar a los trabajadores de los nuevos cambios	20	AG
Capacitar al personal sobre los cambios	15	AG

VIII.- ¿Qué relación existe entre la funcionalidad de los mandos medios y las exigencias del desarrollo organizacional ?

RESPUESTAS	CAL.	EVAL.
La innovación exige mas eficiencia	18	AG
Contribuye al logro de resultados excelentes	17	AG

IX.- ¿Cuáles son los elementos que intervienen en la actuación y desempeño de los mandos medios ?

RESPUESTAS	CAL.	EVAL.
Habilidades y capacidad de adaptación	19	AG
Posición jerárquica	6	AG

Análisis de observación en la empresa La Sinaloense, S. A de C.V

Durante el recorrido por la empresa La Sinaloense, S.A. de C.V se pudo observar diferentes aspectos que mostraron una clara comprensión de cómo es el desarrollo interno de la misma. Un primer aspecto que resulta importante mencionar es el clima organizacional bajo el cual se desarrolla esta organización.

Aquí la mayoría de los trabajadores tanto mandos medios como operativos se siente satisfechos con las funciones que realizan día con día. Asimismo se encuentran motivados por trabajar en una empresa con tanto reconocimiento en la región. Aunado a esto, el espíritu de compañerismo que ha prevalecido por mucho tiempo los ayuda a mantenerse siempre en una constante comunicación.

Las actitudes de las personas se perciben positiva, reflejándose esto a través de sus comentarios, gesto, ademanes, etc., hacia la empresa al momento de aplicarle los cuestionarios. La Sinaloense, S.A. de C.V es una empresa que rompe con el jefe tradicional, el que se encuentra aislado donde nadie lo moleste, sino todo lo contrario, la empresa se preocupa por mantener un contacto directo jefes-subordinados; es decir siempre se busca hacerle sentir que están en su casa. Que vean la empresa como algo suyo.

Desde luego que este contacto directo jefe subordinado lo influye la ubicación física de las diferentes oficinas dentro de la misma planta, provocando así el tránsito de personas tanto del nivel operativo como jefes que directamente o indirecta se tiene cierta convivencia a diario. Desde luego esto con el objetivo como ya hemos venido mencionando que el trabajador se sientan motivados en saber que pueden tener acceso directo con sus jefes para plantear algún problema, sea este personal o del trabajo que realiza.

Otro motivador para mantener actitudes positivas es la seguridad reciben dentro de ésta, estos cuentan con una serie de señalamientos a través de los cuales indican el grado de peligrosidad, alertando así a cada uno de los trabajadores, así como la higiene que se tiene en esta empresa en el ámbito general entre otros. A los trabajadores se les proporcionan uniformes, cascos, etc., todo un equipo que le da seguridad personal.

Todos estos elementos de los que hablamos, uno de los directivos hizo referencia que esta empresa esta conciente que el empleado siempre se va sentir motivado por el pago a sus servicios pero aún más, si éste se encuentra rodeado de un ambiente laboral que es caracterizado por el compañerismo, el espíritu de equipo, la manera en que se comunican, entre otros. La Sinaloense, S.A. de C.V. cuenta con maquinaria y equipo de lo más moderno permitiendo así ofrecer los mejores productos y servicios a sus diversos clientes, permitiéndole de esta manera ser una de las mejores dentro del giro agroindustrial.

ENTREVISTA

Buenas tardes licenciado:

Sabemos que estamos en un proceso de globalización de la economía y la globalización esta implicado muchos cambios para nuestras organizaciones. En el caso de esta empresa en la que usted labora y que de una u otra forma esta dirigiendo en una de sus áreas básicas, ¿cuáles han sido los principales cambios que sean han implementado en los últimos años?

Directivo: Bueno, uno de los cambios más importante que habido, es en el sistema de cómputo, es uno de los más modernos. Contamos con el sistema de administración de proceso. Este es un sistema que nos permite que la información, los controles sean más claros, más concisos, más expeditos, más eficaces, más rápidos. Este es un sistema internacional de origen alemán, obviamente adaptado a las condiciones y situaciones de cada una de las empresas que están en México, como es el caso de nosotros. En un sistema de cómputo muy moderno.

En el proceso de cambio implementados, ¿se han tomado en cuenta las características regionales como el clima, la población total, el mercado, el tipo de cultura, etc., para llevar a cabo dicho procesos?.

Directivo: Definitivamente sí. El sistema de cómputo, el sistema de administración de proceso que fue un cambio radical en el sistema organizativo de nosotros en cuanto

a la contabilidad y a la organización. Se hace un estudio, se analiza, se estudia el proyecto con anticipación para establecerlo, para fincarlo, para llevarlo a la práctica. ¿Por qué?, Porque hay que capacitar a la gente, de alguna manera hay gente técnica, hay ingenieros, hay personas que tenemos que incorporar al nuevo sistema de organización.

Desde luego que si con anticipación, se hacen los estudios, se hacen las adaptaciones, se hacen las capacitaciones antes, durante y después de implementado el sistema. Como es en estos momentos, son fechas que todavía estamos estudiando y actualizando, capacitándonos en esto que es nuevo. Este sistema tiene aproximadamente dos años que se implementó. Se consideran cada uno de los departamentos, se consideran obviamente las características de la empresa, el manejo que se le va a dar, la aplicación que se le va a dar al sistema.

Estamos hablando del sistema de cómputo, es un sistema global, que lo mismo comprende desde que inicia una materia prima hasta que sale el producto terminado, *por ende si afecta a todos y cada uno de las personas que participamos en las diferentes actividades.*

¿Usted considera que ha afectado a la estructura de la organización, es decir que haya implicado movimiento de personal, desaparición de algunas áreas dentro de la empresa?

Directivo: Bueno... Este sistema no se buscó para eliminar personal. Yo creo que más que nada se buscó para ser más eficientes, para que la gente sea más productiva. En lo que sí... digamos, lo que provocó es que tuvieron que estar en una capacitación más constante. Hay que prepararnos más. Lo que buscamos es tener la información más a la mano, más rápida; o sea, con una capacitación, con una preparación no se elimina gente, sino que tratamos de ser más productivos, que no nos pasemos más tiempo en el escritorio, si tenemos un sistema que nos permite irle dando datos, irle dando cierta información y esto nos permite que al momento que se requiera, se canaliza a los diferentes departamentos que les afecte que fluya esa información. Entonces, lo que ha pasado es que tenemos que prepararnos más, nos permite ser más eficientes, más productivos. Tenemos que estar a la vanguardia!.. No ser tan mecánicos, ser más prácticos.

¿En cuanto a los cambios que se expresan ya en cuestiones concretas del funcionamiento de la empresa? Los cambios que habido dentro de ella, usted piensa que ha modificado de alguna forma las funciones de los mandos medios?

Directivo: Bueno.. Modificarlas no creo. De alguna manera, lo que pasa es que se presentan mas oportunidades de asumir responsabilidades porque tenemos que prepararnos más, tenemos que ser, como lo comentaba hace unos momentos más eficientes, hay que actualizarnos, hay que estar más a la vanguardia de los avances de tecnología, de conocimiento, de aspectos técnicos. El mando medio como cualquier otro, es decir, desde el nivel operativo a un mando medios, un supervisor, un ingeniero. Lo que pasa con esto es que nos obliga a prepararnos, que nos

actualicemos más y por ende, asumimos más responsabilidades y obviamente mejores remuneraciones. Entre más se prepare la gente hay más posibilidades de tener un mejor ingreso.

Sr. Director, se ha observado entre los mandos medios varios aspectos que nos llaman la atención. No es el mando medio que se dedican estar sobre sus subordinados, sobre los trabajadores que están bajo su mando que constantemente se les están agrediendo, sino más bien hay una relación más flexible, más humana. ¿Usted piensa que se ha dado una modificación en la cultura de los mandos medios con respecto a sus funciones dentro de la empresa?

Directivo: es muy importante el comentario, creo que en la medida de que el supervisor, el mando medio, que el jefe de área tenga la cautela, el tacto, busque la forma de conocer la necesidad, de identificarse con el trabajador, el que hace el trabajo físico. En la medida que esta persona se identifique. En la medida que esta persona logre entender el trabajo que cada uno de ellos, de los subordinados, que muchas veces, repito, es mas es el esfuerzo físico que mental, pues la persona se va sentir estimulada, motivada. Si lo hacemos ver como lo que es, una parte importante como el que esta en los mismos mandos superiores. Es una cultura de la industria tratar de estar muy de cerca con la gente, tener una comunicación abierta. Ustedes quizá lo han deber constatado. Nosotros aunque estemos en el área administrativa somos puertas abiertas, lo mismo los supervisores.

Siempre en los cursos, en las pláticas tratamos que haya una identificación, que haya una buena comunicación, para que a la gente trabaje con más ánimos, que sea más productiva. Con la autoestima por los cielos. Creo que es eso es muy importante, que haya una buena identificación y con la camiseta bien puesta.

Gracias licenciado por su tiempo.