

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

1991

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

"SEMINARIO DE INVESTIGACION"

CAMBIO Y RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

ASESOR: MTRO. PEDRO SOLIS

INTEGRANTES:

TORRES MARTINEZ NORMA ANGELICA

GALLEGOS LOPEZ CARLOS

RAMOS MONTERO ERNESTO

SANCHEZ RAMIREZ JUAN

1991

126622

INDICE

Introducción	2
Antecedentes	4
I.	
1. <u>Cambio</u>	
- Definición de Cambio	6
- Cambio Organizacional	7
- Concepto de Cambio Organizacional	7
- Fuerzas del Cambio	7
- Proceso de cambio	9
2. <u>Modelos de Cambio Organizacional</u>	12
- Selección de cambio organizacional (un criterio)	15
- Desarrollo Organizacional	16
- Presupuestos Básicos de DO	17
- Modelos de DO	19
- Modelo Investigación-Acción	20
3. <u>El cambio y la estrategia</u>	29
II.	
1. <u>Resistencia Organizacional</u>	
- Análisis Teórico	33
- Culturas fuertes y débiles	35
2. <u>Resistencia al cambio</u>	38
- Factores que frenan el cambio	39
CONCLUSIONES	49
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	54
BIBLIOGRAFIA	56

Ab. A. 22

Ky-S

INTRODUCCION

Los recientes cambios que se están presentando en la economía mundial conllevan necesariamente a reestructurar los modelos organizacionales de los diferentes entes económicos, para poder enfrentar con éxito los nuevos escenarios que se presentan en los mercados internacionales de apertura comercial, y reducir el mundo a un mercado único.

México no está al margen de esta nueva situación y su apertura económica viene preparándose hace varios años y se ha estado consolidando en la actualidad. Dicha apertura está causando en toda la economía nacional ajustes que son fundamentales, independientemente del Tratado de Libre Comercio tan mencionado a últimas fechas; tal es el caso de diversas empresas que ante este reto han cerrado (y algunas otras se han fusionado). Existe dentro de este sentido, un cambio importante de trabajadores de una empresa a otra. Asimismo dentro de estos cambios el gobierno federal emprendió la política de desincorporación de empresas no prioritarias y onerosas para el gasto público; dentro de las más importantes podemos mencionar el ingreso a la iniciativa privada de la Banca Nacional y la venta de Teléfonos de México, con el propósito de presentar un panorama más viable para la inversión extranjera entre muchos otros.

Por tal motivo el Tratado de Libre Comercio es la mejor garantía para que ésta transformación se realice gradualmente al interior de las empresas que conforma el aparato productivo mexicano, y se pueda transformar los valores empresariales y

laborales en la industria en general y en la sociedad mexicana. En otras palabras, los mexicanos tenemos la obligación de cambiar

La mentalidad, olvidarse del proteccionismo y dejar de pensar que siempre somos víctimas del extranjero.

Por ello el presente trabajo tiene como propósito fundamental estudiar algunos modelos teóricos existentes cuyo contenido temático nos guíen en el entendimiento de los cambios estructurales que enfrentan las organizaciones mexicanas ante la apertura económica mencionada. Específicamente, nuestro enfoque estará basado en la Teoría del Cambio Organizacional cuyos elementos son de relevancia para comprender los procesos inter e intraorganizacionales del mismo, y de resistencias dentro de un contexto de medio ambiente organizacional. Las teorías presentadas son una revisión de la literatura administrativa actual provenientes de las economías avanzadas.

Desde luego, no pretendemos con ello realizar inferencias a nivel nacional, ya que cada modelo no puede ser aplicado linealmente a un país con características políticas, económicas y sociales diferentes; sin embargo, es posible retomar aspectos que definitivamente pueden ser aplicados en nuestra realidad nacional, con sus respectivas limitaciones.

ANTECEDENTES

Se ha escrito bastante sobre lo que es el cambio en la historia de la humanidad. En el presente siglo, podemos decir que entre mas cambian las cosas, se tornan mas diferentes las situaciones. Un cambio significativo ha sido la tremenda transformación que ha ocurrido al interior de las organizaciones. Desde los primeros años de la industrialización, la fábrica textil y el ferrocarril significaba la magnitud de las incipientes organizaciones. Sin embargo, hoy en día las organizaciones han sufrido una transformación dinámica sin paralelos en la historia. Actualmente, las referencias a las organizaciones en la sociedad generalmente incluyen algunos comentarios sobre ellas tales como: "las grandes organizaciones corporacionales", "grandes empresas públicas" ó "grandes sindicatos".

Las organizaciones crecen, ello puede derivarse de los constantes cambios que el medio ambiente les obliga a realizar. Así mismo han aprendido a adaptarse continuamente a las demandas que exige el medio en el que operan. Estas adaptaciones consisten en dos tipos de acciones:

- 1.-Cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan al medio ambiente, y
- 2.-Cambios en su estructura interna, procesos y conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente.

Los ajustes o cambios han sido producto de la decisión de los gerentes y la innovación tecnológica. Basicamente, la tecnología originó técnicas específicas de cambio para las organizaciones. Ante todo la mayoría de las organizaciones

parecen necesitar un cambio, que represente una serie de decisiones integradas para una solución colectiva de los problemas organizacionales .

1. CAMBIO

Entramos en una etapa definitiva para el progreso de nuestro país, los cambios que se han venido dando alrededor del mundo no son indiferentes para nuestro quehacer organizacional. Los diferentes acontecimientos políticos, económicos y sociales trascienden de una manera directa a nuestro contexto; esto es, nos encontramos al igual que el resto del mundo dentro de una transición que requiere que nos adecuemos a ella, para no quedarnos rezagados u olvidados. Las sociedades nuevas exigen otros conceptos e ideas renovadoras para avanzar en los procesos socioeconómicos. Los escenarios tradicionales en que actualmente nos desenvolvemos deberán adoptar un cambio que si no es radical, cuando menos deberá ser cuantitativo en tamaño y forma.

DEFINICION DE CAMBIO

Existen diferentes conceptos de cambio como por ejemplo el que nos señala Gildardo Campero (1).

"El cambio se refiere al paso de un estado a otro en el funcionamiento organizacional".

El concepto de cambio lo tomaremos en función de la empresa, es decir, como un todo. Debe contemplarse como el funcionamiento normal del sistema económico porque cuando existen los cambios, estos afectan a los elementos que lo componen; por ejemplo, la introducción de una nueva maquinaria a la fábrica afectaría a todo el sistema organizacional ya que transforma el estado de cosas que antes había en ese sitio; específicamente la introducción de la maquinaria puede afectar los stocks de producción, horarios de trabajo, normas de productividad, etc., así como el recurso humano de la organización.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existen cambios en la organización que bien puede ser que nazcan de manera inusitada o anticipada, es decir, planeada. En este sentido según GAWTHROP, GREINER Y BORNES (2), existen cambios por reacción y anticipatorio, es importante notar su valor del cambio por reacción que se refiere a una respuesta mecánica o acto reflejo; nos referimos al cambio anticipatorio que según el autor nos conlleva a una connotación distinta en cuanto a los medios para adaptarse al cambio, por lo tanto, según JONES, BENIS EL (3) "cambio organizacional planificado es un esfuerzo consciente, deliberado y en colaboración, entre un sistema cliente y un agente de cambio, quienes se reúnen con el fin de resolver un problema o para planificar y alcanzar un mejor Estado de desempeño y operación del sistema, modificando la organización, mediante la utilización y aplicación de conocimientos válidos".

CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

"El cambio organizacional es cualquier alteración planificada o no planificada del status que influye en la estructura, la tecnología y en los recursos humanos de toda organización". (4)

FUERZAS DEL CAMBIO

Hay cambios dentro de las organizaciones y fuera de estas. Los cambios que ocurren en el suprasistema muchas veces vienen directamente a afectar las relaciones interiores del sistema, esto es, hacen cambiar y adaptar las necesidades de la empresa; por ejemplo, los avances en la tecnología alteran significativamente aquellos mercados de máquinas de escribir, ello trae como consecuencia crear nuevos mecanismos innovadores

para hacer frente a la competencia y así estar a la vanguardia. Por tal motivo el administrador debe estar pendiente de los cambios que se están dando en las afueras de su organización para armar la defensa y así poder adaptarse a las circunstancias, (ver figura).

FUERZAS EXTERNAS

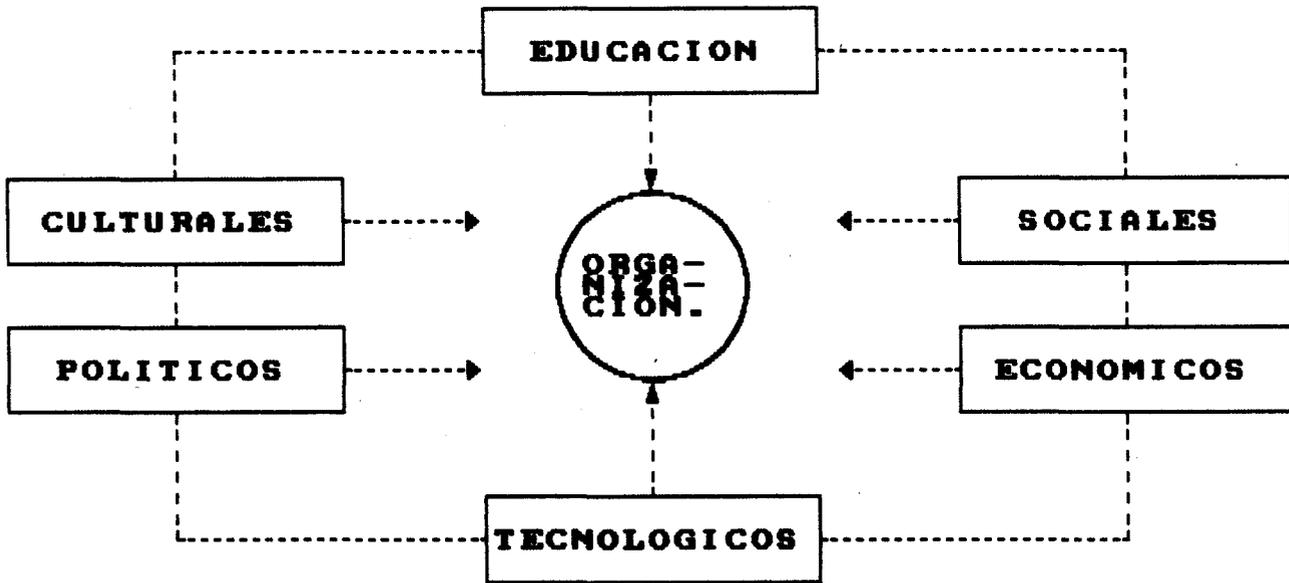
Estas son factores fundamentales las cuales no podemos desaparecer pues vienen siendo variables incontrolables a las cuales no tenemos acceso, es decir, cuando se dan, nosotros lo único que podemos hacer ante lo inevitable es tratar de adaptarse y buscar la forma de conseguir ventajas.

FUERZAS INTERNAS

Estas fuerzas muchas veces pueden ser originadas por impactos de cambios externos. Los cambios internos provienen por ejemplo, cuando se introduce una nueva tecnología a la empresa, los patrones tendrán que proceder primero que nada a considerar si dicha maquinaria para su funcionamiento necesitarán los trabajadores que la operen, una capacitación o entrenamiento básico o si esta nueva adquisición repercutirá en la posición de los empleados reorganizándolos de acuerdo a los puestos que se requieran así como también los métodos y procedimientos.

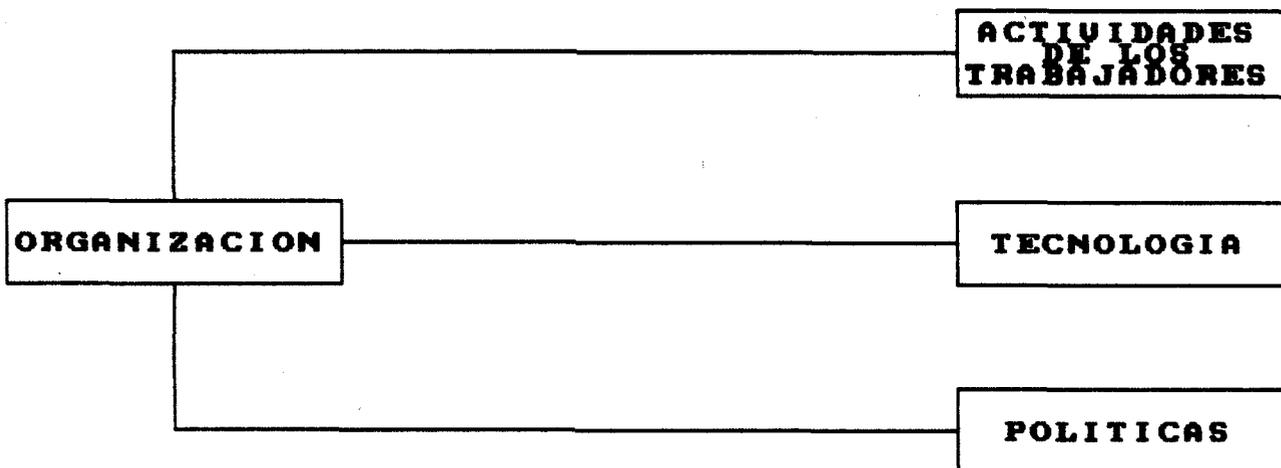
FUERZAS EXTERNAS

LA ORGANIZACION SE ENCUENTRA SUPEDITADA AMPLIAMENTE POR FENOMENOS DE CAMBIO QUE SON:



FUERZAS INTERNAS

KURT LEWIN (8) VIO EN EL CAMBIO UN FENOMENO QUE OCURRE EN UN MEDIO AMBIENTAL FORMADO POR ELEMENTOS INTERACTUANTES.



PROCESO DE CAMBIO

Cuando el cambio dentro de una organización se dá, se presentan diferentes fases las cuales son: (5)

- 1.- Desarrollo de una necesidad de cambio.
- 2.- Establecimiento de una relación de cambio.
- 3.- Diagnóstico del problema.
- 4.- Fijación de metas de cambio y planes de acción.
- 5.- Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
- 6.- Generalización y establecimiento del cambio.
- 7.- Logro de una relación terminal.

En seguida se tratará de explicar cada una de estas fases.

DESARROLLO DE UNA NECESIDAD DE CAMBIO

Es el acto de darse cuenta que existe esa necesidad de cambio en la organización, es decir, tomar conciencia de los problemas por parte de la dirección y enlistar que es lo que se quiere cambiar.

ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACION DE CAMBIO

Una vez conocido el problema se pasará a reorientar a los actores (patrones-trabajadores), para así poder coordinar el proceso.

DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Tenemos que empezar a reconocer el problema. Esta parte es la más delicada, iniciaremos en descubrir cual es la verdadera desviación para poder tomar formas de acción ideales.

Para tomar este análisis el mismo autor subdivide este punto en cuatro elementos importantes:

- A) Obtención de información.
- B) Procesamiento de la información y formulación del diagnóstico.

C) Estimular la comprensión del problema y aceptación del diagnóstico.

D) Enseñanza de técnicas de diagnóstico (6)

En esta fase se generarán soluciones posibles y se tratará de comprometer a toda la organización, tratando de evitar una posible resistencia al cambio; así el personal puede presentar menor rechazo a las nuevas ideas.

El mismo autor indica para la fase cuatro la fijación de metas y planes de acción. Los siguientes elementos deberán ser tomados en cuenta:

- 1) Definición de las direcciones del cambio.
- 2) Movilización y mantenimiento de las intenciones de cambio.
- 3) Ofrecimiento de oportunidades para pruebas previas.
- 4) Desarrollo y movilización de la capacidad para la acción.
- 5) Transformación de las intenciones de esfuerzos reales de cambio.

Deberemos medir las intenciones del cambio al conocer que impacto causó las disposiciones de esta medida, si fue positiva o negativa la acción experimentado la búsqueda de resultados mediante un plan.

GENERALIZACION Y ESTABLECIMIENTO DEL CAMBIO.

En esta fase podemos iniciar con un reforzamiento una vez aceptado el cambio, por medio del curso de acción útil generalizado y difundiendo hacia las partes del sistema.

LOGRO DE UNA REALIZACION TERMINAL

Conocer y evaluar cual es la situación actual, tratando de no caer en la monotonía, conociendo los resultados obtenidos y marcando cual es el período que durará ese proceso de cambio.

ELEMENTOS DEL CAMBIO: (7)

- Preparación general del cambio.
- Métodos por los cuáles se pueden incorporar permanentemente el rol del agente del cambio en el sistema cliente.
- Realización de exámenes periódicos.
- Aprendizaje de la manera y oportunidad en que debe pedirse más asistencia.

FASES DEL CAMBIO

Kurt Lewin (9) lanza su modelo que ha sido la base para otras investigaciones al respecto. Hizo notar que un cambio de comportamiento cuando se dá, atravieza por tres condiciones interrelacionadas vividas por los individuos que son:

DESCONGELACION-----CAMBIO-----RECONGELACION

DESCONGELACION:

En este estado los individuos están en la posibilidad de adquirir o aprender una nueva conducta.

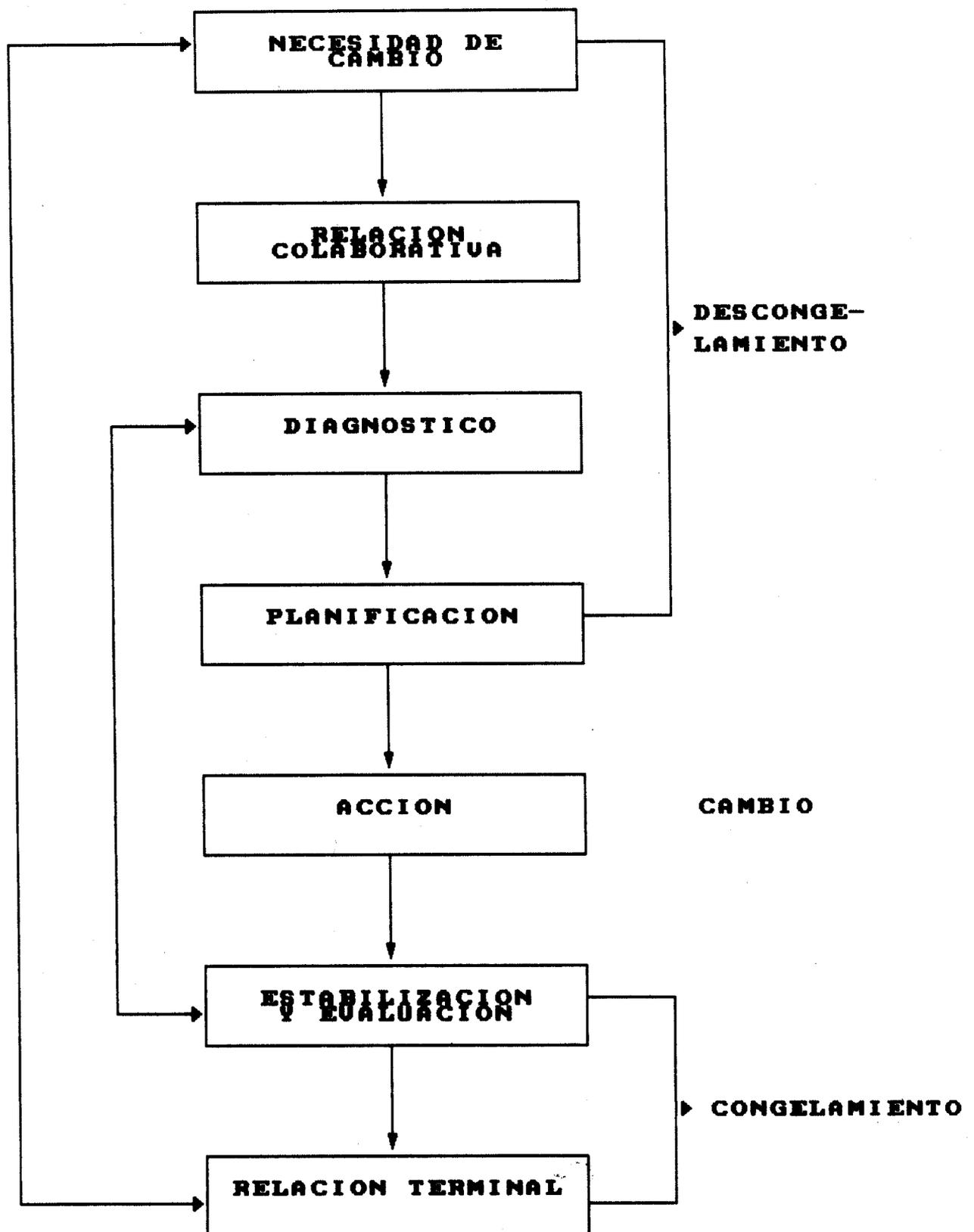
CAMBIO:

El cambio se produce cuando se pone en práctica la nueva conducta.

RECONGELACION:

Esta se produce cuando se ha comprobado que la nueva conducta puesta en práctica se ha convertido en parte del comportamiento nuevo, es así como se estaciona en un nuevo comportamiento.

FASES DEL CAMBIO:



FUENTE: TOMADO DE "ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS PUBLICAS", MODULO 4 MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, CAMPERO C. GILDARDO, UAMI.

2. MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para comprender el cambio organizacional es necesario conocer algunos modelos, entre ellos, los más importantes que nos ayuden a manipular mejor las tareas organizacionales y así poder transformarlas al estado que más nos convenga. Por tal motivo, llevaremos a cabo el uso de modelos de cambio que nos enriquezcan con sus aportaciones a la solución de problemas y así, contribuir a que los procesos nuevos de trabajo sean fácilmente adaptables al personal de las organizaciones.

Hacemos hincapie con respecto al estudio de modelos de cambio que, como generalmente son creados en otros países totalmente ajenos a nuestro entorno podemos estudiarlos y ciertamente tomarlos como "modelos", sin tratar de adquirirlos al cien por ciento sino unicamente nos puedan servir de base para poder crear los nuestros, a los cuales, podamos adaptarnos muy facilmente de acuerdo a la cultura organizacional que poseemos; sin embargo, esto no quiere decir que nuestras costumbres no debamos cambiarlas, al contrario, el problema organizacional que conservamos lo venimos arrastrando desde hace muchos años por lo que ya es tiempo de simplificar nuestros problemas.

Los cambios actuales son necesarios comprenderlos en nuestra realidad organizacional y deberemos enfrentarlos decididamente, ya que ello redundará en su éxito o fracaso económico; estos cambios se presentan como el último tren del día, y el que no lo aborde esperará hasta el día de mañana para abordarlo, pero con la única desventaja que el "día de mañana" tal vez ya no se presente para estas. Nos encontramos inminentemente en un cambio total de cultura organizacional el cual posiblemente no sea fácil de asimilar para aquellos arraigados, pues ese cambio representa

renunciar drásticamente a hábitos bastante enraizados que han contribuido al estancamiento actual que padecemos.

La nueva etapa de cambios que deberán enfrentar las organizaciones traerá consigo mayor disciplina, responsabilidad y una planeación a mediano y largo plazo que por orígenes tradicionalistas no estaban acostumbrados a realizar; aquellas expresiones de "ahí se va", "ni modo", "mas o menos", "ya qué", "pa la otra", etc., se deberán tirar al olvido para que a partir de ahora se intenten hacer las cosas bien desde la primera vez (10).

Por ejemplo, muchas organizaciones mal estructuradas y posiblemente hasta las bien hechas caen en este sinnúmero de objeciones; cuando se trata de proporcionar servicios, muchas empresas sólo buscan resolver sus problemas de producción, costos, distribución pero, la atención al cliente no es tomada con la debida importancia y que es a ciencia cierta, el que le viene a resolver sus problemas económicos sobre todo. Un ejemplo podría ser cuando el consumidor acude a la agencia de vehículos para su revisión; para ello tuvo que pasar por una serie de trámites innecesarios, lo que refleja una pesima atención al cliente.

Lo mismo sucede cuando se compran otros artículos como son ropa y aparatos electrónicos, etc. Si llegara a salir defectuoso que es lo normal y lo reclama, siempre le pondran trabas; esto sucede más a menudo en la administración pública. (11)

En este sentido es necesario la creación de modelos aptos para nuestro contexto que deberán traer consigo marcos de referencia bien estructurados donde se reconozcan las necesidades generales del país, dando un margen de flexibilidad para cada

empresa en forma conjunta con sus trabajadores, a fin de que colaboren equilibradamente en la realización de sistemas de evaluación de los niveles de eficiencia que se requieren, así como las metas que deben ser alcanzadas y definir las remuneraciones económicas a partir de un equilibrio concertado.

Nuestra sociedad deberá retomar un nuevo concepto de trabajo, darle otra visión, tener bien claro el concepto productividad-unidad; hay que tomar en cuenta que si trabajamos unidos con metas bien definidas mejoraremos la competitividad en nuestras organizaciones, el cual resultaría oportuno para evitar desgastes prematuros en materia de ideas y estilos de actuación ante esta nueva etapa riesgosa, de cambios renovadores con muchas oportunidades de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

SELECCION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (UN CRITERIO)

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

Estos cambios abarcan modificación y reordenamiento de las relaciones internas. Este cambio trae modificaciones en las variables siguientes:

- Las relaciones entre autoridad-responsabilidad
- Sistemas de comunicación
- Flujos de trabajo y tamaño
- Composición de grupos de trabajo

CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA

Aquí se requiere alterar o modificar factores tales como herramientas, equipo y maquinaria, dirección y técnicas de investigación, procesos de ingeniería y sistemas de producción, métodos y procedimientos.

CAMBIOS EN LAS PERSONAS

Estos cambios abarcan los siguientes puntos:

- Políticas y procedimientos de reclutamiento y selección
- Actividades de capacitación y desarrollo
- Sistemas de recompensa
- Estilos de liderazgos y habilidades de comunicación
- Actitudes, creencias y papeles, otras características de los empleados.

Para conseguir una efectividad organizacional el maestro Salvador Andrade (12), nos señala que deberá haber cambios en la estructura, tecnología y personas (el cual perfecciona la conducta de los empleados hacia un mejor comportamiento).

Actualmente algunos empresarios tratan de esclarecer sus problemas en la organización y la mayoría de las instituciones intentan realizar los cambios de una manera bien estructurada,

mediante la creación de métodos creativos. Uno de estos métodos actualizados es la técnica del DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO); Los autores difieren en su aplicación, consideramos que persiguen el mismo objetivo finalmente, además es un arma fundamental de las organizaciones para poder aplicar el cambio.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esta disciplina nació en 1962 (13), con diferentes autores que la promovieron describiendo un conjunto de ideas complejas del hombre, de la organización y del ambiente con la finalidad de promover el desarrollo y el crecimiento según sus características creativas.

El DO, pretende ser una especialidad de la Psicología, aunque su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico. El DO, es una disciplina que continua la teoría de las Relaciones Humanas que se extiende hasta el behaviorismo (Teoría de la conducta y el comportamiento).

El DO, parte de conceptos dinámicos como son:

CONCEPTO DE ORGANIZACION Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Una organización es la coordinación de diferentes actividades, de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente; en donde las contribuciones de cada participante a la organización varían enormemente en función no solamente de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones a la organización. También se toma en consideración el hecho de que toda organización actúa en todo medio ambiente, y como su experiencia y supervivencia dependen de la manera como ellas se relacionan con ese medio (14).

Beckhard introduce el concepto de "Cultura Organizacional" para explicar que la única manera de cambiar a las organizaciones es cambiar "su cultura", o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura Organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción (15).

CONCEPTO DE CAMBIO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es muy dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia.

CONCEPTO DE DESARROLLO

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos (ya sea internos o de comportamiento, y relacionados con la propia organización en sí), y exógenos (externos y relacionados con las demandas e influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí mismo y a la plena realización de sus actividades.

PRESUPUESTOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A)CONSTANTE Y RAPIDA MUTACION DEL AMBIENTE.

Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., que obligatoriamente influyen sobre el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general.

B)NECESIDAD DE CONTINUA ADAPTACION

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad, son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica de supervivencia en un

ambiente de continuo cambio.

C) INTERACCION ENTRE ORGANIZACION Y AMBIENTE

Ambiente y organización están en íntima y continua interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su capacidad de percepción y de adaptación al cambio de los estímulos externos.

D) INTERACCION ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACION

Toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía acerca del hombre. El ser humano tiene aptitudes para la productividad, y estas pueden permanecer inactivas si el ambiente en que él vive y trabaja le es restringido y hostil, lo que impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

E) OBJETIVOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

Es posible el esfuerzo de conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, es un plan en que el trabajo sea realmente estimulante y gratificante, y ofrezca posibilidades de Desarrollo Organizacional.

A continuación presentamos dos definiciones que nos dan una idea clara de lo que es el DO.

Warner Burker: El DO es un proceso de cambio en la cultura de una organización mediante la aplicación de la teoría, investigación y tecnología de las ciencias de la conducta. Más específicamente una intervención de DO supone: 1) una respuesta a una necesidad sentida por la organización y supone, 2) hacer participar a los miembros de la organización en forma directa y en colaboración en la planeación e implementación de tal intervención, 3) guiar el cambio en la cultura de la organización. (16)

Miles y Schmuck: El DO es un esfuerzo planeado y sostenido a fin de mejorar el sistema mediante la aplicación de las ciencias de la conducta y utilizando los métodos reflexivos y de propio análisis. (17)

Existen diversas definiciones de DO, consideramos que todas nos conducen a lo mismo que es buscar la salud organizacional, por lo tanto únicamente hacemos referencia a dos autores. Además es necesario aclarar que dentro de la organización el DO puede ser aplicado para cualquier área funcional donde aparezcan los problemas o en todo el sistema organizativo; y lo aplican, no necesariamente consultores externos que por su experiencia en DO si puede conducir las técnicas necesarias para el cambio. Sin embargo, también la puede llevar a cabo gente interna que este interesada en el cambio; es decir, que la organización por si misma puede alcanzar el equilibrio organizacional ya que los principales actores del DO son tanto directivos como empleados.

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al igual que otros aspectos del cambio organizacional planeado es importante contar con arquetipos o paradigmas que nos puedan guiar para conseguir nuestros objetivos; por tal motivo mencionemos diversos modelos que nos pueden servir de guías para implantar el cambio.

Siguiendo a Chiavenato, existen diversos métodos para implantar y evaluar el cambio; dentro del DO tenemos diferentes modelos como son: de acuerdo con las variables encontradas en el diagnóstico, que prematuramente se aplicó, (en este caso; si es que no se sabía exactamente el problema a resolver).

Existen modelos que van dirigidos exclusivamente al comportamiento del individuo y sus alteraciones; estos modelos

presentan como punto principal impulsar una participación y comunicación generalizada, tales como:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupales
- Laboratorio de sensibilidad

Los modelos más conocidos y que ultimamente se vienen aplicando se describen a continuación, no omitiendo señalar que son retomados de los apuntes del profesor Salvador Andrade (18):

- 1) Modelo de Investigación-Acción
- 2) Modelo de los Sistemas Internos de Likert.

Es nuestro interés presentar estos dos conceptos que consideramos son de la mayor aplicabilidad de acuerdo a las nuevas formas de organización que tiene que enfrentar la empresa mexicana.

El modelo que predomina en los programas de DO, es el que se está volviendo clásico para los estudiosos de la administración y es el de Investigación-Acción, que se basa en modelos de solución de problemas, el cual para ser objetivo en su análisis utiliza los mismos procedimientos de funcionalidad que el "método científico de investigación".

Existen tres etapas importantes de las cuales se vale la Investigación-Acción y son las siguientes:

1. Recolección de datos.
2. Reportes sobre los datos a los interesados.
3. Acción planeada de acuerdo con los datos recolectados.

Con este modelo se puede trabajar desde dos puntos de vista.

- Investigación-Acción como proceso
- Investigación-Acción como enfoque

El primero se estudia como una serie de eventos y acciones que están encaminadas a un fin.

Desde este punto de vista su definición es:

"Es el proceso sistemático de recolección de los datos provenientes de la investigación realizada en un sistema en actividad, el cual persigue determinados objetivos-metas o desea cumplir alguna necesidad específica".

Esta recolección es seguida de:

1. Reintroducción (devolución) como insumo de esos datos en el sistema. En otras palabras, el equipo consultor se esfuerza para que las personas de la organización utilicen los datos para su toma de decisiones.
2. Toma de acciones-al interior del sistema-por medio de la elección de variables. Esta implementación de la acción se basa tanto en los datos descubiertos como en las hipótesis.
3. Evaluación de los resultados-impacto de las acciones a través de una nueva recolección de más datos.

La definición anterior comunica las características del modelo de Investigación-Acción tomando en cuenta las actividades del proceso.

William L. Fench (19) habla sobre este tema describiéndolo de la siguiente manera:

ASPECTOS CLAVES DEL MODELO

1. DIAGNOSTICO.
2. RECOLECCION DE DATOS.
3. LA RETROINTRODUCCION DE LOS DATOS-COMO INSUMO-EN LA ORGANIZACION.

4. ANALISIS DE LOS DATOS Y TRABAJO QUE REALIZA EL PERSONAL DE LA ORGANIZACION.

5. PLANEACION DE LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL PERSONAL DE LA ORGANIZACION.

La secuencia tiende a ser ciclica: el enfoque hacia nuevos problemas o hacia el avance en los obstáculos ya descubiertos, facilita el hecho de que el personal de la organización aprenda a trabajar en equipo alcanzando una mayor efectividad.

INVESTIGACION-ACCION COMO ENFOQUE

El modelo ha sido útil como guía o paradigma, y se define como la aplicación del método científico o hipotético deductivo que busca localizar-indagar sobre los hechos y para hacer pruebas en relación con los problemas prácticos que demandan acciones con capacidad de solución.

Investigación-Acción es un modelo normativo que enseña a aprender y es a la vez un modelo para planear el cambio.

RAZGOS PRINCIPALES

- antes de la acción tomada inteligente suele existir un objetivo, aún cuando este se haya determinado en forma confusa o si estuviere distorsionado.

- y previa a la acción humana, suele existir una planeación, aún cuando se parcial o deficiente en el conocimiento del camino o pasos que nos llevaran al logro de la meta-objetivo.

- la acción específica-para lograr la meta-objetivo deberá emprenderse paso a paso y en un tiempo. Y después de cada paso

es conveniente reunir algunos hechos-descubrimientos.

- Los hechos-descubrimientos pueden revelarnos varias cosas: ya sea cuán realista ha sido el objetivo o si estamos más cerca o

más lejos del mismo, y si la situación demanda algún cambio.

- mediante estos hechos-descubrimientos se puede definir la situación presente y, esta información, junto con los datos acerca del objetivo, nos ayuda a planear el segundo paso: el camino-procedimientos-hacia el objetivo. Estos procedimientos se agrupan en una serie de ciclos: planeación-acción-hechos-descubrimientos-nueva planeación.

CARACTERISTICAS DEL MODELO INVESTIGACION-ACCION COMO ENFOQUE

1. Naturaleza normativa.
2. La importancia central de las metas y objetivos.
3. Habilidades que el modelo demanda del consultor/agente de cambio ante la organización.
4. Los elementos del modelo que enlazan.
5. La relación de colaboración que el modelo demanda tanto de los científicos sociales, como de los administradores en ejercicio y de los tomadores de decisiones.

John Dewey (20) en su libro "Como Pensamos" nos presenta un paradigma que puede ser utilizado tanto en el método científico como en Investigación-Acción.

CINCO FASES DEL PENSAMIENTO

1. Recolección de sugerencias.
2. Intelectualización.
3. Formulación de hipótesis.
4. Razonamiento.
5. Prueba de las hipótesis.
6. Acción.

Este enfoque de solución de problemas se tomó en cuenta al diseñar la aplicación del método científico a problemas del mundo real.

RECOLECCION DE SUGERENCIAS

El científico se encuentra ante un problema, obstáculo o idea, y desea entenderlos.

INTELECTUALIZACION

El científico identifica el problema. Logra una cierta inteligibilidad del mismo.

FORMULACION DE HIPOTESIS

El científico llega al punto en el cual puede formular hipótesis relacionadas con el problema razonamiento. El científico razona decididamente y deduce las consecuencias de la hipótesis.

PRUEBA DE HIPOTESIS

Este paso consiste en observar, probar y experimentar para comprobar si la relación entre los dos o más fenómenos expresada en las hipótesis se prueba o se disprueba.

Asimismo, los pasos del método científico son similares a los de Investigación-Acción que sugiere Stephen M. Corey (21) proponiendo lo siguiente:

1. La identificación de una situación o área problemática acerca de la cual una persona o un grupo es responsable y desea tomar alguna acción.
2. La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que contenga una meta y demanda procedimientos para alcanzarla.
3. El cuidadoso registro de las acciones emprendidas y la acumulación de evidencias que indiquen el grado de logro de la meta.
4. La inferencia, a partir de las evidencias que conduzca a generalizaciones en cuanto a las relaciones entre las acciones y

La meta deseada.

5. La serie secuencial de prueba y vuelta a probar a las generalizaciones en Investigación-Acción.

El segundo de los modelos enunciados (Sistema internos de Likert) es el siguiente.

La teoría de Rensis Likert viene siendo bien conocido en la tradición humanista y que se relaciona con las ciencias del hombre; lanzo sus tres libros sobre administración (llamados: 1) Nuevos paradigmas en administración (1961), 2) La organización humana (1967) y, 3) Nuevas formas para administrar el conflicto (1976). Estos libros fueron un conjunto de postulados bien acertados en lo que Likert contribuyó; son proposiciones meramente empíricas que se acercan a la realidad organizacional. Además se basó principalmente en investigaciones ya realizadas por el Instituto donde laboraba (Instituto de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan, 1978).

Likert inicia sus investigaciones basándose en el siguiente postulado:

"el liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren al máximo la probabilidad de que en todas las interacciones y en todos los intercambios dentro de la organización cada miembro pueda ver, a la luz de sus antecedentes valores y expectativas, la experiencia como un hecho que lo apoya y que ocasiona el que una persona sea capaz de poseer y mantener su propio sentido de valor y de importancia personal" (22).

Según el autor, el punto clave para contar con una organización efectiva es, un sistema de grupo entramados en el todo organizacional. Esta relación entre grupos es la condición

ineludible en el establecimiento de los requisitos que hacen el funcionamiento del grupo efectivo y establece 24 características que hacen posible la implantación de tales requisitos:

1. Se han establecido las condiciones y se ha entamado a los miembros del grupo para que puedan desempeñar los roles que demanda la interacción.
2. El grupo a lo largo del tiempo ha experimentado vivencialmente y en profundidad interrelaciones positivas y consistentes.
3. Los miembros y el líder expresan adhesión al grupo y demuestran lealtad uno a otro.
4. Hay un alto grado de confianza y verdad.
5. Los valores y metas del grupo reflejan los valores y metas de las personas.
6. Las personas desempeñan sus funciones desarrollando un esfuerzo para armonizar los valores y metas de sus grupos.
7. Los valores máspreciados por el grupo encuentran una alta posibilidad de aceptación entre sus medios.
8. Los miembros se esfuerzan por aportar al grupo valores y metas además del deseo que tiende a mantener un sentido de valor personal.
9. Las actividades del grupo se realizan en una atmósfera de apoyo.
10. El superior tiene una alta influencia en la atmósfera del grupo, logrando que sea de apoyo y de cooperación.
11. El grupo favorece el desarrollo completo de las potencialidades individuales.
12. Los miembros aceptan las metas determinadas por el grupo.
13. Las metas del grupo exigen que las personas se esfuercen al máximo.

14. Existe una intensa ayuda mutua para el logro de las metas.
15. La atmósfera de grupo favorece la creatividad.
16. El grupo facilita el acuerdo "constructivo".
17. Se proporciona y participa en una comunicación clara y fácil, especialmente aquella que importa al grupo.
18. El proceso de comunicación se lleva a cabo tomando en cuenta el interés del grupo.
19. Los miembros reciben información de otros miembros del grupo y confían en ella.
20. Existe un deseo intenso para influir a otros miembros del grupo y por aceptar influencia.
21. Los miembros ejercen un alto grado de influencia sobre el líder y la información necesaria se transmite al líder.
22. A pesar de la estabilidad creada por los valores y metas comunes, existe la flexibilidad.
23. Las metas y valores comunes del grupo proporcionan la posibilidad de la toma de decisiones individual.
24. A los líderes se les selecciona cuidadosamente, a veces mediante un proceso de nombramiento hecho por el grupo de iguales (personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico).

Por otra parte el autor señalado considera que existen tres conjuntos de variables decisivas para el buen funcionamiento organizacional descritas en la siguiente figura:

VARIABLES

VARIABLES

DE

CAUSALES

RESULTADOS

CAMBIO

CAMBIO

VACIO SIGNIFICATIVO

.....

Como podemos observar, existe un gran vacío ocurrido en las variables causales y cualquier cambio-resultante del anterior-en las variables finales o de resultados.

Este vacío, como el que se produce cuando se instala una innovación tecnológica puede permanecer influyendo por largo tiempo.

Las variables intermedias son aquellas que nos servirán de apoyo al administrador para identificar:

- los efectos que se podrán desencadenar como resultado del cambio.
- determinar el período de tiempo durante el cual se podrán dar y seguir dando dichos cambios.
- instalar una estructura de reporte.

Estas variables ayudan también a medir el costo de estos cambios valorando los números que muestran la productividad y arrojando datos fidedigno.

3. EL CAMBIO Y LA ESTRATEGIA.

Para terminar con la revisión teórica descrita a lo largo de este apartado quisieramos incluir la relación que existe entre el cambio y la estrategia.

Como ya hemos estudiado, cualquier intento de cambio en la organización que no considere la necesidad de una modificación en el comportamiento de los individuos, es probable que acabe resultando inutilmente difícil o en algunos casos, sea un completo fracaso. El cambio organizacional es un proceso de planeación sistemática; ante todo, esta dirigido al interior de las organizaciones con el propósito de guiar el comportamiento de los elementos que conforman las unidades económicas, para lograr los objetivos que ellas establecen como metas.

En términos de planeación, el cambio organizacional es una estrategia misma para mejorar el desempeño actual y por ende, el rendimiento futuro de la organización. Sin embargo, las modificaciones planeadas que se proyectan en los ambientes organizacionales deben enfrentar no solo los valores técnico-económicos, sino manejar también los valores propios de los individuos que conforman las organizaciones. Es este, quizás el aspecto más relevante que el cambio debe contemplar, debido a que el elemento humano es un insumo necesario para que las organizaciones funcionen adecuadamente.

Para entender el cambio organizacional es necesario estudiar la relación que existe entre este y la planeación estratégica. Si entendemos a la planeación estratégica como el proceso que permite a las organizaciones obtener información de la relación medio ambiente-organización, con objeto de tomar decisiones presentes que conlleven a un estado deseado de desempeño futuro

de acuerdo con sus propias capacidades y debilidades, y en relación con los peligros y oportunidades que se presenten en ese medio ambiente. Específicamente, esta técnica proporciona información que podemos clasificar en dos aspectos fundamentales:

- 1) El medio ambiente en que opera la organización; es decir, un análisis de las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el medio presente y futuro en que opera la organización, y
- 2) Un reconocimiento interno de las fuerzas y debilidades de las organizaciones para enfrentar el ambiente dinámico que rodea a las organizaciones hoy en día.

Los dos tipos de información señalados permiten a las organizaciones cuestionarse aspectos tales como, ¿en que medio ambiente operan? ¿cuales son sus capacidades? ¿cuales son sus debilidades? ¿hacia donde quieren ir?, etc. Por lo tanto, la relación medio ambiente-organización contextualiza el proceso de cambio en los entes económicos, en primer lugar porque la información obtenida del análisis ambiental originará una revisión de los objetivos fundamentales de los entes económicos (rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de los trabajadores, etc.), lo que puede traducirse en un nuevo proceso de toma de decisiones en el nivel gerencial, ya sea redefiniendo, cambiando o reposicionando los objetivos primordiales que imperan en la organización. En segundo término, se implementarán las estrategias y programas globales que deben seguirse a fin de alcanzar los objetivos fijados por el análisis del ambiente organizacional, tomando en cuenta los recursos, capacidades y debilidades con las que cuenta la organización. La necesidad de cambio que puede surgir del análisis del medio ambiente, se traduce específicamente en planes que abarcan los

tres niveles decisorios: gerencial, táctico y operativo. En el nivel gerencial se establecen las políticas generales que deben guiar el desarrollo de la organización; en el táctico se desarrollan los planes y programas que deben establecerse para alcanzar los objetivos señalados por el nivel superior, y en el nivel operativo se realizan las actividades específicas que se originan de los dos niveles de autoridad jerárquicos anteriores.

Desde luego, los procesos de cambio en las organizaciones pueden generarse como ya hemos visto por la introducción de nueva tecnología, modernización de procesos productivos o implantación de nuevos sistemas de productividad. Como se manifestó inicialmente, el cambio puede ser una estrategia misma que se derive del análisis medio ambiente-organización; si entendemos a la estrategia como aquellos planes, programas y acciones que deben implementarse para alcanzar ciertos propósitos, entonces relacionaremos el proceso de cambio como un medio para alcanzar determinados fines. Entendiendo al cambio como estrategia, ello implicará una interacción en la organización, estructura e individuos; básicamente se deberán establecer nuevos arreglos técnico-económicos en los procesos de trabajo y desde luego, nuevos arreglos psicosociales para la conducta del individuo.

La figura descrita en la siguiente hoja nos ayuda a entender lo que hemos tratado de explicar.

La figura anterior, muestra graficamente los siguientes aspectos. Las organizaciones tienen estrategias definidas y objetivos marcados en el medio ambiente en que se desenvuelven. A su vez, existe una relación entre la estructura y las personas que integran la organización, lo que se traduce en una gestión planeada de la administración que se manifiesta a través de un

PRESENTE

FUTURO

PERSONAS

**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES
Y ESTRATEGIAS ACTUALES**

**PLANEACION
APRENDIZAJE**

**NUEVAS
CAPACIDADES**

ESTRUCTURA

ORGANIZACION

**ADAPTACION
CRISIS
PLANEACION**

NUEVA ORGANIZACION

ESTRATEGIA

ESTRATEGIA

**REFUERZO
DESPLIEGE
ACCION POLITICA**

NUEVA ESTRATEGIA

CULTURA ACTUAL

CULTURA FUTURA

**FUENTE: TOMADO DE GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA,
JEAN PAUL SELLENAUE, P.P. 269**

aprendizaje de las etapas de crisis y adaptación; la relación estructura-personas conlleva a un cambio organizacional basado en las capacidades organizacionales que le exige el medio ambiente, reforzando o redefiniendo las estrategias, estableciendo para ello acciones en el presente que oriente la cultura y el desempeño futuro de las organizaciones.

II. RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

1. ANALISIS TEORICO ORGANIZACIONAL

Dos grandes aproximaciones teóricas contribuyen a la explicación del tamaño, cambio y crecimiento de las empresas: la economía y la administración. Más específicamente se trata de la teoría de la organización industrial y la teoría de la organización. La primera tiene como objeto de estudio la industria mientras que la segunda se aboca básicamente al análisis de la empresa. La primera tiene como objetivo explicar el comportamiento de las grandes empresas, tomando como base de referencia la conformación del mercado. Entre sus autores más representativos encontramos a Mason, Bain y Caves. La segunda intenta avanzar una explicación del tamaño como variable determinable de la estructura organizativa de la empresa en lo particular. Entre los principales defensores de esta hipótesis se encuentra Blau, Heydebrand y Pugh.

La teoría de la organización hace referencia al tamaño como variable estructurante y lo relaciona con aspectos de orden burocrático tales como la diferenciación, el control, la autoridad, la moral y la eficiencia.

En términos generales, estas dos corrientes se han ignorado mutuamente a pesar de contar con elementos en común. Uno de ellos, el más relevante para nuestro análisis, consiste precisamente en construir las explicaciones teóricas a partir del estudio de las grandes unidades de producción, asentadas en la experiencia de los países industrializados del mundo occidental. Ambas están permeadas por los viejos valores del individualismo pragmático anglosajón, que asentados en la idea de un falso liberalismo, pregonan el crecimiento de las empresas como

resultado directo de una voluntad donde el éxito se mide por el tamaño.

Todo esto a lo que se acaba de hacer referencia anteriormente dentro del análisis teórico, tiene mucha relación con la estructura empresarial en México ya que en su mayoría las empresas que conforman el contexto organizacional son pequeñas y medianas industrias. Por lo que se hace necesario una reflexión acerca del tamaño de la empresa mexicana, la fusión que se puede llevar a cabo con los cambios que se están gestando, así como la implementación que es necesaria de un nuevo cambio organizacional y lo cual todo se mueve alrededor de un cambio de cultura organizacional; por consiguiente es necesario entender que es una cultura organizacional.

La cultura organizacional denota la manera en que los empleados perciben las características de su empresa, y dentro de esta la investigación sobre la cultura organizacional ha tratado de medir la visión que tienen de ella; mientras que la satisfacción en el trabajo pretende cuantificar la respuesta efectiva ante el ambiente laboral, en otras palabras la primera describe y la segunda evalúa.

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, cabe mencionar que tiene propiedades comunes; sin embargo no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas; la cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría de sus empleados.

CULTURAS FUERTES Y DEBILES

Se afirma que las culturas fuertes ejercen una mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal.

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente como se aprecia en la siguiente figura (ver hoja anexa).

Ambas dimensiones pueden considerarse como alineadas sobre un continuo que va desde lo alto a lo bajo.

Cuanto más sean los miembros que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. Conforme a tal definición una cultura fuerte ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros, como es el caso japonés que es el modelo más representativo.

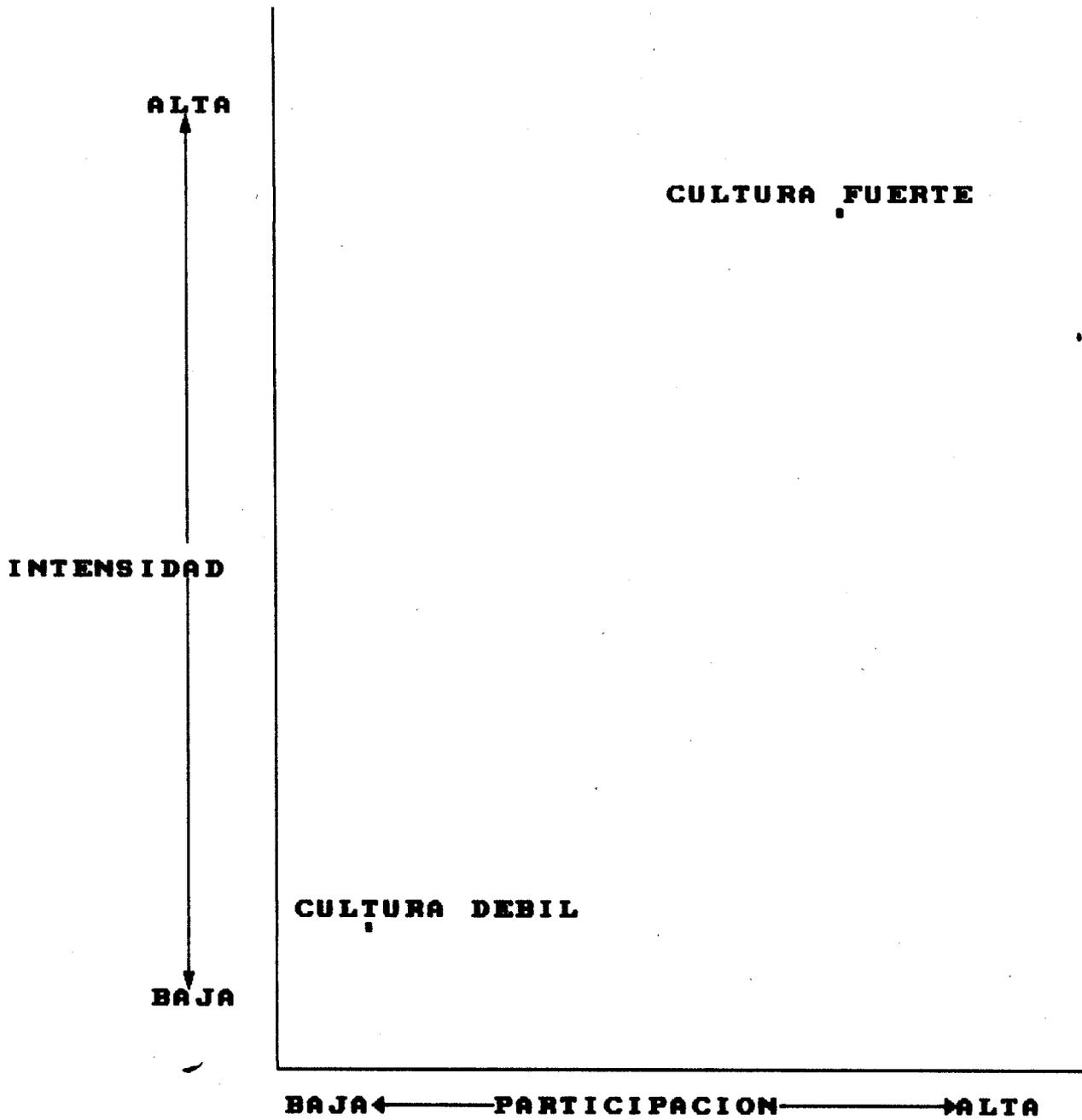
EL CASO JAPONES.

Japón es el país industrializado con mayor número de empresas.

Parte del éxito económico de este país se basa en las peculiaridades de su organización industrial, mejor conocido como la economía dual o sistema satélite.

Como en las empresas japonesas se cuenta con avanzados cambios organizacionales, se ha llegado al caso en el que las empresas grandes apoyan a las pequeñas de una manera técnica, financiera y administrativa. Estas constituyen más una extensión que una competencia. Esto permite a la vez la puesta en marcha de modelos organizativos y sistemas administrativos flexibles y

CULTURAS FUERTES FRENTE A CULTURAS DEBILES



**FUENTE: TOMADO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,
STEPHEN P. ROBBINS**

eficientes tales como el famoso, "empleo de por vida", el sistema de los bonos y el programa de cero inventarios. La flexibilidad de las grandes empresas no constituye un solo elemento cultural sino es acreedor de la forma de organización industrial.

La cultura organizacional en las empresas japonesas participan activamente en la producción total de bienes y servicios con más de 50% de la producción total. Este porcentaje es muy elevado en el caso de las industrias de cuero, textil, alimentos, metales, papel, imprenta, maquinaria y generales. Así podemos observar que la resistencia organizacional no puede ser desligada de los arreglos organizativos de las unidades de producción en lo particular, tal cual se deriva de la ignorancia mutua de las teorías organizativas, dado que el llamado éxito de las grandes corporaciones se basa en gran medida en el desarrollo tecnológico.

Una cultura débil se caracteriza porque los valores de la organización no se aceptan fácilmente ni se comparten ampliamente; como la mayoría de los miembros no aceptan los valores de la organización por lo tanto esta es débil.

Tenemos como ejemplo de ello el caso mexicano. Se cree que el tamaño medio, conforme al número de trabajadores se correlaciona positivamente, con la incorporación tecnológica, considerada generalmente a través de la importancia de los activos en relación al número de trabajadores, índice conocido como intensidad de capital; con la tasa de ganancia, medido en términos del valor agregado menos las remuneraciones, entre los activos fijos brutos; y con la productividad considerada como la producción bruta total por persona ocupada.

Los datos para el caso mexicano, de acuerdo con el trabajo realizado por Carlos Maya (23), nos remite a un comportamiento desigual de los parametros señalados. Así, se puede observar que si bien la intensidad de capital se incrementa con el tamaño de los establecimientos industriales, esto lo hace a una tasa mucho menor. Por otra parte la tasa de ganancia conoce una tendencia significativa hacia la baja conforme se avanza en la escala del tamaño. Finalmente la productividad conoce incrementos importantes para las empresas, pero más allá de este tamaño crítico, los incrementos reales comienzan a perder proporcionalidad. Tomando en cuenta la resistencia organizacional de las empresas mexicanas, resulta indispensable revisar las políticas económicas industriales a fin de revitalizar estos factores de éxito.

2. RESISTENCIA AL CAMBIO

La gente tiende a resistirse al cambio por dos razones, ya sea pérdida de lo conocido, pérdida preocupación por una pérdida personal.

Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. Esto es los empleados al presentarse un cambio sienten una incertidumbre, como por ejemplo en el caso en que se da la introducción de los procesadores de palabras; ello significaría que las secretarias de departamentos habrán de aprender a operarlos, algunos temerán ser incapaces de aprender a hacerlo. Por lo tanto, quizá desarrollen una actitud negativa a trabajar con los procesadores de palabras o tengan una conducta disfuncional si deben trabajar con ellos.

La otra causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo conquistado en el status quo (situación actual). Esto es, que cuando uno haya invertido mayor tiempo en el sistema actual, mayor resistencia mostrará ante el cambio; ya sea porque teme perder el status, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otras ventajas. Ello explica porque los empleados de más edad tienden a resistirse a los procesos de cambio que los jóvenes.

Los de mayor antigüedad han invertido más en el sistema actual y de ahí que tengan más que perder si se adaptan al cambio. Por ejemplo una persona que ha pasado veinte años de su vida adulta trabajando como clasificador de correspondencia en la oficina postal, mostrará mayor resistencia a los clasificadores automáticos de cartas que un estudiante recién graduado en una escuela de enseñanza media que lleva apenas seis meses en el trabajo. Este último ha invertido menos en el sistema antiguo y

se siente menos amenazado por la automatización.

FACTORES QUE FRENAN EL CAMBIO

PSICOLOGICOS

El factor psicológico frena la evaluación y el cambio organizacional, por lo que la conducta cambiante en el comportamiento humano y en lo particular en el individuo de la organización. Por consiguiente en los últimos años se ha puesto mayor interés en cuanto al aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, la evaluación del desempeño y la medición de actividades; ya que todos estos aspectos son derivaciones de la conducta del individuo dentro de la organización. Por lo tanto se deben analizar minuciosamente, para poder adecuarlos al nuevo cambio que se está gestando dentro de la organización y no presenten un obstáculo para la evaluación y el cambio organizacional.

CULTURALES

Otro factor que frena el cambio organizacional así como su evaluación es la cultura organizacional.

Dentro de las funciones de la cultura es necesario analizar aquellas que se vinculan con la organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. En segundo término transmite un sentido de identidad a sus miembros. Y por último, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, así como incrementar la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

También es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Y es precisamente esta última función la que más nos interesa.

La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. Y ello suele suceder cuando el ambiente de una organización es dinámica. En los casos en que el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura arraigada quizá ya dejó de ser adecuada; por tanto, la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable. Pero a veces representa una carga y puede dificultar adaptarse a los cambios del ambiente.

RAZONES EN CONTRA DEL CAMBIO CULTURAL

El hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características bastante estables, hace suponer que a la gerencia le será muy difícil cambiar la cultura.

La cultura de una organización se desarrolla a lo largo de muchos años y está cohesionada por valores a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además, hay varias fuerzas que intervienen sin cesar para mantener una cultura determinada. Entre ellas se cuentan las declaraciones escritas sobre la misión y filosofía de una organización, el diseño de los espacios físicos y los edificios, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, los sistemas anteriores de promoción, los rituales de tiempo inmemorial, las historias populares sobre personas y acontecimientos de gran trascendencia, los criterios

tradicionales de evaluación en la empresa y su estructura formal.

Las políticas de selección y promoción son instrumentos de suma importancia que se oponen al cambio cultural. Los empleados escogieron a la compañía por pensar que sus valores personales coincidían con los de ella. Se acostumbraron a esa educación y resistieron con firmeza los intentos de alterar el equilibrio. Los que ejercen el control también escogieron a los gerentes de mayor antigüedad para que no modifiquen la cultura actual; es decir, asegurar la continuidad de la tradición en la estructura organizacional.

COMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACION

Cambiar la cultura de una organización es en extremo difícil de lograr, pero si es posible hacerlo.

Las siguientes sugerencias pueden facilitar el cambio cultural:

1. Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
2. Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar los que están actualmente de moda.
3. Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que abrazan los nuevos valores que se pretende implantar.
4. Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
5. Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
6. Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
7. Modernizar las subculturas actuales por medio del amplio uso de la rotación de puestos.

8. Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

Al poner en práctica la mayor parte de estas recomendaciones, no se logrará un cambio inmediato ni radical en la cultura de la organización. El cambio cultural es un proceso lento; se mide en años y no en meses.

POLITICOS

Los fenómenos del medio ambiente social pueden afectar directamente a la organización o pueden ser mediatizados por el medio ambiente político. Cambios en los estilos de vida tendrán un impacto económico directo e inmediato sobre la organización en términos de las demandas por diferentes tipos de productos.

La mayor parte de las demandas que se originan en el medio ambiente político probablemente tienen algunos antecedentes sociales; pero también pueden ser espontáneas. Y por supuesto, el medio ambiente económico puede presionar a los poderes políticos para que elaboren leyes que afecten el medio ambiente económico y social.

Las demandas políticas más comunes incluyen la regulación de salarios y condiciones de trabajo, sindicatos, estándares que deben reunir los productos, y contaminación ambiental. La legislación y la regulación administrativa definen la naturaleza y carácter de la organización, imponen limitaciones a la conducta de las oficinas corporativas, y establecen estándares para la contabilidad financiera. Los poderes fiscales y monetarios del gobierno federal, lo más importante de todo es que ejercen impactos sobre el medio ambiente económico y en consecuencia sobre las organizaciones.

Por consiguiente, para poder adaptarse nuestro país a los cambios que se están dando al vivir situaciones desconocidas, Luis G. Carcoba comenta al respecto:

"al hacer la anterior afirmación debe hacerse la distinción entre las empresas mexicanas con capital extranjero o totalmente transnacionales, de aquellas empresas mexicanas de mexicanos, quienes en los últimos cincuenta años lograron montar una planta fábril que se estructuró con las características heredadas del viejo proteccionismo y que, sin percibirlo, no los preparó para la competencia internacional. De muchas maneras fue una política que dejó a numerosas empresas con las limitaciones que les han impedido una modernización al ritmo del avance del cambio estructural y de todas sus circunstancias". (24)

La empresa transnacional en México o aquella con capital extranjero, tiene un pie puesto en la cultura industrial de los países más avanzados y, por lo mismo, posee una mayor capacidad de adaptación a lo que está por venir. No sucede así con las empresas totalmente mexicanas, la mayoría mediana o pequeña, muchas de ellas familiares que se están enfrentando menos preparadas con la apertura comercial. Es una responsabilidad para el gobierno, para la representación empresarial, para las instituciones que sirven a la industria de alguna u otra manera, ayudarlas a superar la crisis, modernizarse y finalmente progresar.

Por esta razón, lo primero que es necesario explorar es una clara definición del clima en el cual las empresas se desenvolverán en este nuevo mundo sin fronteras. Una buena hipótesis de como será el futuro es fundamental, como premisa para la planeación y la capacitación de los empresarios

interesados seriamente en ajustarse a las circunstancias.

Después de explorar ese clima, es determinante aclarar los cambios fundamentales que la empresa tiene que realizar para ajustarse a esta nueva circunstancia que ha comenzado a vivir, de tal manera que podamos descubrir en dónde necesitan las empresas el auxilio.

Con respecto al punto anterior en que las empresas se desenvuelven en una economía abierta, tenemos:

1) Disminuida la protección, las empresas se encuentran con que las oportunidades de mercado son prácticamente iguales para todas ellas de la misma rama, independientemente de su ubicación. Esta situación exige a las empresas mejorar aspectos tales como: precio, calidad, oportunidad y diseño de sus productos, que respondan las necesidades de sus mercados. Sin dejar de preocuparse por sus competidores, le será más importante anticiparse a los requisitos del consumidor.

2) Las empresas deben considerar que con la internacionalización de sus mercados estos se pueden ampliar varias veces más. Muy probablemente habrá empresarios que no entiendan rápidamente esta situación, que seguirán pensando sólo en su mercado interno y pensarán que la exportación no es para ellos.

Sin embargo, esta realidad plantea problemas muy concretos; uno de ellos, tal vez el más importante, es el cambio en las formas de comercialización dentro y fuera de las fronteras. El esquema de las llamadas empresas de comercio exterior cobra cada vez mayor importancia para vender fuera, pero ante la presencia en México de las empresas de comercio exterior de los otros países cambiarán también los esquemas de competencia comercial en el mercado interno.

Otro cambio sustancial se originará con los flujos de inversión extranjera; la competencia se tornará cada vez más fuerte. En nuestro propio territorio, se instalarán empresas de reciente creación, modernas, que vienen a aprovechar nuestras ventajas comparativas (mano de obra abundante y barata, recursos naturales y ubicación geográfica, entre muchos otros), importando del exterior las ventajas comparativas de sus propios países (el capital, financiamiento, tecnología de punta y mercados).

De las características del entorno que las empresas enfrentan, o sea la competencia, el mayor mercado y las nuevas formas de comercialización se desprenden los retos para el empresario, particularmente el mediano y el pequeño, que no se ha preparado con la velocidad y el dinamismo que la apertura comercial exige por sus debilidades estructurales.

La competencia requiere de los empresarios una modernización, la cuál debe comprender básicamente: actitud, innovación tecnológica y nuevas formas de administración.

ECONOMICOS

El Producto Nacional Bruto (PNB), es el elemento central del ambiente económico para la mayoría de las organizaciones, ya sean lucrativas o no, puesto que pueden ejercer la mayor influencia en los ingresos y en los gastos. Los subproducto del (PNB) incluyen el ingreso personal disponible y el estándar de vida, niveles de precios, disponibilidad de capital, etc. Hay aquí un efecto contrario también.

Los cambios en el ambiente económico son los que generalmente producen los efectos más dramáticos y drásticos en la organización. La crisis de energético, el deterioro del dólar en los mercados monetarios internacionales, la competencia

interna e internacional son acontecimientos y tendencias que inciden en el cambio de las demandas que se hacen a la organización en términos de oportunidades y limitaciones, y a las cuales tiene que enfrentarse.

El subsector más inmediato del medio ambiente económico que afecta a la organización es la industria en la que ésta opera. Los cambios en la industria, en los precios, el tamaño de los mercados, la introducción de nuevos productos por la competencia, el desarrollo de nueva tecnología un súbito excedente o escasez en las materias primas, fusiones y adquisiciones de los competidores, y una serie de transiciones, dejan poco espacio para que sobreviva y prospere una organización si es indiferente a tales eventos.

Acontecimientos, tendencias, y futuros estados posibles del medio ambiente, entonces, constituyen una serie de desafíos para la organización. Estas demandas que se plantean a la organización, vistas como oportunidades y limitaciones, exigen reacciones que maximicen las ganancias y minimicen las pérdidas.

Por lo que David R. Vincent, argumenta "La economía global, provoca más amplios accesos a los mercados regionales, estándares de calidad cada vez mayores y razones siempre decrecientes de precio-comportamiento, son algunas de las nuevas realidades que enfrentan las corporaciones o conjunto de empresas.

Para que la corporación de hoy sobreviva, debe someterse a una reestructuración básica en la que tenga lugar un nuevo modelo corporativo basado en la relación existente entre calidad, información y nueva tecnología" (25).

Esto es, que las organizaciones se enfrentan a nuevas realidades económicas al entrar en la última década del siglo

veinte; una economía global, un acceso más amplio a los mercados regionales, estándares de calidad cada vez mayores y razones siempre decrecientes de precio/comportamiento, sólo por nombrar unas cuantas.

Para que la organización de hoy sobreviva en esta nueva era económica debe someterse a una reestructuración básica. Debe facilitar y reforzar sus unidades de negocios y de primera línea, al mismo tiempo reducir la gigantesca estructura de los gastos indirectos acumulados durante la era industrial.

Por lo que creemos que para lograr esa estructuración los ejecutivos de las empresas requieren de un modelo corporativo basado en relación existente entre calidad, información y nueva tecnología.

El reto para la década de los noventa está constituido por: mayoría total de calidad (mejorar los procesos), administración total de la información (impulsar los procesos) y administración total de la tecnología (permitir los procesos). Es decir, para mejorar la calidad, la corporación debe mejorar sus procesos básicos de negocios. En vista de que los procesos de negocios se basan en la información, necesitamos de un nuevo paradigma administrativo que reconozca la información como impulsora de los procesos de negocios, procesos de producción etc. De igual forma, necesitamos un nuevo paradigma administrativo para la nueva tecnología, que reconozca las características que la faciliten.

Por consiguiente si se realizara una inversión mayor en la información en la actual organización, impulsaría cada proceso dentro de la corporación y entre sus miembros.

Esto se traduciría en que cada empleado trabaja con la información y por consecuencia, es un trabajador de la

información. Por lo tanto, cada empleado es responsable de crear, mantener y compartir la información necesaria para que la corporación mejore en forma continua.

Por otro lado, la información tecnológica hace posible la administración total de la información. La tecnología permite la recolección de la información, compartirla y encontrar formas avanzadas de cooperación organizacional dentro de la corporación y sus unidades que la conforman.

Por último tenemos que para implantar la administración total de la información y la administración total de la tecnología, debemos comprender primero a los negocios, sus relaciones y sus alianzas. Para lograrlo es preciso determinar el principio de la organización, la fuerza impulsora y los imperativos para todas y cada una de las unidades completas de negocios en estructura corporativa.

CONCLUSIONES

La presente década trae consigo cambios importantes de desarrollo; al igual que otros países con tecnología de punta, México se encuentra inmerso en esas transformaciones que si no son comparables con esos países por carecer de medios de producción vanguardistas, al menos debe darse cuenta y no deberá hacerse ajeno a esos cambios.

Hemos distinguido a raíz de este trabajo a tres grupos de empresarios dentro de las organizaciones en México:

En medio de un panorama nada halagador hay un primer grupo de empresas cuya modernización tecnológica les está permitiendo medir sus fuerzas en igualdad de circunstancias con la competencia de afuera. Empresas como esta han entendido desde hace tiempo la absoluta necesidad de hacer cambios radicales en todos los aspectos productivos, porque más allá de la oleada de bienes importados que trae la apertura, la industria que quiera sobresalir debe prepararse para recibir lo que se nos viene encima a partir del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Debido a esta problemática existen en nuestro país empresarios que han ayudado a esas transformaciones, los cuáles por el lado tecnológico se encuentran modernizados y es precisamente quienes posiblemente puedan permanecer tranquilos en medio de esta competencia organizacional, ya que han impulsado un proceso de modernización en sus talleres y han introducido al interior de este algunos de los avances como son: los sistemas de computación por ejemplo. Sin embargo, no todos disfrutan de estos beneficios ya que si bien es cierto que estas empresas cuentan con medios sofisticados de producción también es claro que muchos de ellos no toman en cuenta factores tales como el humano, y

principalmente la calidad. Todos estos empresarios olvidan esos elementos que son tan importantes en nuestro contexto, y es aquí exactamente donde cae el segundo grupo de empresarios quienes tendrán que dejar de pensar en conductas empíricas que si funcionaron en el pasado ya no pueden ser aplicados en nuestro tiempo, pues en este se sufren enormes huecos por ejemplo, podemos mencionar la carencia de formación de mandos medios y personal especializado principalmente, para dirigir la empresa ya que es una de las bases primordiales del éxito. Asimismo esta situación es producto también del ensimismamiento que produjo el proteccionismo de antaño que padecía (o todavía padece) la empresa mexicana, y que además hizo perder contacto con lo que es la realidad de una industria moderna. En esa realidad entra todo un acelerado proceso de modernización tecnológica que en la última década ha registrado cambios enormes en todo el mundo, mismas que, se insiste, parece ignorar una buena parte de los empresarios mexicanos. A manera de defenderse, existe un tercer grupo que está dotado con incipiente tecnología y la producción de sus artículos carecen de calidad competitiva además de que cuenta con la más obsoleta de sus administraciones viviendo así a la deriva, salvando obstáculos y tratando de sobresalir para no quedar extinguidos totalmente, en este mundo en el cual la competencia es factor vital, por lo que es indispensable inventar nuevas tendencias que hagan aportaciones digamos en dos terrenos que son calidad e innovación.

En los años de apertura como es sabido las batallas más cruentas se han dado en el sector de importación. Ahí, la entrada de artículos producidos por fabricantes de oriente han venido a dividir el bolsillo de los consumidores y, en ocasiones desplazan

completamente lo producido en nuestro país. Los fabricantes para las grandes mayorías no solo han visto invadidos sus mercados presentando bienes más baratos; también han descubierto que les es prácticamente imposible vender su propia mercancía en el mercado exterior.

Es por ello que hemos tratado de presentar en nuestro trabajo algunos modelos que pueden ser viables para originar dentro de la empresa un cambio planificado bien estructurado, que lleva consigo esos detalles tan importantes como son el factor humano dentro del sistema organizacional acompañado de otros aspectos como el de calidad, productividad, entre otros.

Sin embargo, es necesario hacer notar que todo el marco teórico recopilado de los autores más representativos sobre el cambio organizacional expuestos en el presente documento, representan estructuras organizativas de un contexto socioeconómico diferente al nuestro. Desde luego, para el caso de nuestro país es importante retomar toda esta literatura, que si bien no puede ser aplicada linealmente a la situación organizacional mexicana, si pueden retomarse varios elementos como parámetros que faciliten el entendimiento de los nuevos cambios en los mercados internacionales.

Como ya se ha señalado, para las organizaciones nacionales la nueva situación de competitividad requerirá de innovaciones en los estilos administrativos, los cuales no serán producto de días o meses. Básicamente, será un proceso de negociación entre Gobierno, empresarios, sindicatos y trabajadores, lo que producirá resultados a largo plazo. Asimismo, sería iluso afirmar que la introducción de innovaciones administrativas y tecnológicas se puedan aplicar linealmente; es decir, en los

126622

inicios se presentarán situaciones de resistencia a estas nuevas estructuras, motivadas por la incertidumbre ante el posible desempleo.

Por consiguiente, el papel de los administradores se torna esencialmente importante, en virtud de ser quién guie el cambio y aplique los conocimientos a nivel táctico y operativo para facilitar la introducción de estos nuevos modelos.

Con tal horizonte por delante, como hemos señalado son pocas las empresas dotadas de ventajas competitivas suficientes para enfrentar ahora, una innovación de proporciones aún mayores. De cara a las nuevas circunstancias, algunos tendrán que poner a prueba por primera vez sus propias capacidades para salir y vender al mercado del exterior con regularidad y consistencia. En esto, nuevamente, llevarían la delantera quienes cuentan ya con experiencia en el mercado de exportación y disponer como ya se dijo, de maquinaria y equipo tanto suficiente como actualizado para responder a los nuevos compradores.

La modernización se ha llevado a cabo a través de la adopción de maquinaria europea y estadounidense, así como nuevos materiales de producción. También hacemos hincapié que esta modernización, como lo señalamos en este trabajo, deberá fundamentarse en la capacitación del personal, porque consideramos que para mejorar todos estos aspectos, la mano de obra es de singular importancia en el contexto del trabajo.

La apertura comercial definitivamente deberá hacer reaccionar a los empresarios y a la vez, estos, deberán hacerlo extensivo a los trabajadores. Igualmente esta apertura deberá obligar a las organizaciones a entender y aplicar técnicas tales como la Planeación Estratégica, que le facilitarán mejores tomas

de decisiones basadas en premisas cuantitativas y cualitativas que le redituaran beneficios.

Por último, invitamos al lector interesado a profundizarse en el tema del cambio y resistencia organizacional, ya que solo se retomaron algunos aspectos que consideramos esenciales para el objeto de este estudio.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. "Administración estratégica de empresas públicas", Módulo 4, Mejoramiento del desempeño organizacional, Gildardo H. Campero C., UAMI.
2. Citado por Gildardo H. Campero C., en Administración de Empresas Públicas, Tesis UNAM, 1990.
3. Estructuras tradicionales, Transformación y Cambio, Jones y Bennis, Ediciones Troquel, 1969.
4. Apuntes traducidos al español por el maestro Salvador Andrade, para los alumnos de la UAMI. Características del Desarrollo Organizacional, modelos y visión integradora.
5. Ibidem.
6. La dinámica del cambio planificado, Lippit, R. Watson, J. y Westley, B., Amorrortu Editores, 1970.
7. Ibidem.
8. Op. Cit., Salvador Andrade.
9. Ibidem.
10. "El economista", Carlos Salinas de Gortari, 29 de mayo de 1991, pp. 8-9.
11. Ibidem, Aurelio Tamez.
12. Op. Cit., Salvador Andrade.
13. Teoría del Desarrollo Organizacional, "Introducción a la teoría de la Organización", pp. 397-449.
14. Ibidem.
15. Op. Cit., Salvador Andrade.
16. Ibidem.
17. Ibidem.
18. Op. Cit., Salvador Andrade

19. Ibidem.

20. Ibidem.

21. Ibidem.

22. Ibidem.

23. "EL Financiero", Luis Montaña H., 25 de marzo de 1991, pp.

24. "Instituto Mexicano Ejecutivo de Finanzas", La Industria mexicana a la búsqueda de capital, Por Luis G. Carcoba, enero año XX, num. 1, 1991.

25. "Instituto Mexicano Ejecutivo de Finanzas", EL Nuevo Modelo Corporativo, Por David R. Vincent, noviembre año XIX, num. 11, 1990.

BIBLIOGRAFIA.

- Andrade, Salvador.: Curso de Desarrollo Organizacional I y II, UAMI, México, 1991.
- Campero C., Gildardo.: Administración de Empresas Públicas, Tesis, UNAM, México, 1991.
- Chiavenato, Idalberto.: Teoría del Desarrollo Organizacional, Edit. McGraw-Hill. México, 1986.
- Jones y Bennis.: Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio, Ediciones Troquel, México, 1969.
- Kast y Rosenzweig.: Administración en las Organizaciones, Edit. McGraw-Hill, México, 1986.
- Lippit, R. Watson J. y Westley, B.: La Dinámica del Cambio Planificado, Edit. Amorrortu, 1970.
- Newton Margulies, Jhon Wallace.: El Cambio Organizacional, Edit. Trillas, México, 1985.
- Partin, Jennings J.: Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- Robbins, Stephen P. L.: Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice-Hall, México.
- Sallenave, Jean Paul.: Gerencia y Planeación Estratégica, Edit. Norma S.A., Colombia.
- Stephen R. Michael.: Técnicas para el cambio organizacional, Edit. McGraw-Hill, México, 1978.

126622