

Universidad Nacional Autónoma de México



Facultad de Psicología

ELABORACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA
RESISTENCIA AL CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN DIRECTIVOS Y CUERPOS DE SUPERVISIÓN.

T E S I N A

P R E S E N T A
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

ZOILA DEL CARMEN FRANCO ALVAREZ

DIRECTOR DE TESINA
LIC. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimiento

**Agradezco el cuidado,
el amor y esmero de
mis padres.**

**El cariño y apoyo de
mis hermanos y amigos.**

ÍNDICE

Resumen	5
Introducción	6
Capítulo 1 El Cambio	8
1. El cambio	8
1.2 Tipos de cambio organizacional	13
1.3 Enfoque económico	13
1.4 Enfoque del desarrollo organizacional	14
1.5 Indicadores de éxito	15
1.6 Diagnostico organizacional	16
1.7 Capacidad para el cambio individual y organizacional	18
1.8 Nivel de insatisfacción con la situación actual	19
Capítulo 2 Resistencia al Cambio	21
2.1 Concepto de resistencia	21
2.2 Resistencias individuales	22
2.2.1 Personalidad	23
2.2.2 Hábitos	24
2.2.3 Perdida de poder e influencia	25
2.2.4 Razones económicas	25
2.2.5 Temor a lo desconocido	26
2.2.6 Falta de información de la necesidad de cambio	28
2.2.7 Actitud	28
2.2.8 Motivación	29
2.2.9 Estrés	30
2.3 Resistencia grupal	32
2.4 Homeostasis	33
2.5 Costo beneficio	33
2.6 Naturaleza y efectos del cambio	36
2.7 Causas de la resistencia	37
2.8 Tipos de resistencia	38
2.9 Consecuencias de la resistencia	39
2.10 Diseño de la organización	40
2.11 Las etapas del cambio	46
2.12 Construcción del apoyo al cambio	48
2.13 Modelo de participación y resistencia al cambio	50
Capítulo 3 Clima organizacional	55
3.1 Enfoques	56
3.2 Definición de clima organizacional	57
3.3 Caracterización del clima	61
3.4 Componentes del clima organizacional	62
3.5 Tipos de clima organizacional	64
3.6 Características del clima organizacional	66
3.7 Medición del clima organizacional	70
3.8 Clima organizacional causa y efectos	72
3.9 Clima y los círculos de calidad	75

ÍNDICE

	Capítulo 4 Elaboración del cuestionario	78
4.1	Actitud	78
4.2	Procesos de comunicación y las relaciones interpersonales	80
4.3	Escala de Likert	80
4.4	Consideraciones	84
	Ficha técnica	93
	Cuestionario	94
	Conclusiones	103
	Bibliografía	105

Resumen

La propuesta de la elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y el clima organizacional, en directivos y cuerpos de supervisión en educación secundaria de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), es con la finalidad de poder diagnosticar y apoyar el cambio necesario en este momento de transición en la nueva currícula y gestión educativa. Así mismo detectar el clima organizacional existente para que se permita el cambio con la menor resistencia posible.

El presente trabajo de tesina incluye una revisión bibliográfica de la reacción de la resistencia al cambio y el clima organizacional, además contiene una propuesta para elaborar un instrumento que mida el clima organizacional y la resistencia al cambio en los directivos y cuerpos de supervisión de Educación Secundaria General del Valle de México (SEIEM).

Objetivo:

“Delinear un Instrumento para medir la resistencia al cambio y el clima organizacional, en directivos y cuerpos de supervisión en educación secundaria de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM)”.

Introducción

La Secretaría de Educación Pública en cumplimiento con la política de descentralización educativa a los Estados (El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994,) crea la (USED) Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar, y en el Estado de México recibe el nombre de (USEDEM) Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar en el Estado de México; a partir del " Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica", firmado el 18 de mayo de 1992, establece que a partir de esa fecha, se transfieren al Gobierno del Estado de México, los servicios de educación preescolar, primaria y secundaria, incluyendo los de educación normal, indígena y educación especial, que la Secretaría de Educación Pública venía prestando en la Entidad, en el Estado de México la iniciativa de ley por la que se crea el Organismo Público Descentralizado, se ha denominado Servicios Educativos Integrados al Estado de México¹.

Así mismo, se establecen facultades y obligaciones al Director General, que permitirán una relación estrecha con las autoridades escolares y los maestros, lo que facilitará la detección oportuna de problemas y necesidades, así como la instrumentación de soluciones. El Organismo se considera autónomo y en su carácter de patrón sustituto, reconoce los derechos laborales del personal transferido y los que se contraten, mismos que serán regulados por el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, de los Municipios y de los Organismos Coordinados y Descentralizados de carácter estatal.

¹ Ley que crea el organismo público descentralizado denominado "Servicios Educativos Integrados al Estado de México"

Dentro de la organización de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), se constituye la "Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo", de la cual depende el "Departamento de Educación Secundaria General Valle de México". Actualmente se presenta un fenómeno de cambio en la gestión educativa y curricular, ya que la educación secundaria requiere ser transformada de acuerdo a las necesidades nacionales e internacionales del desarrollo educativo por competencias en la educación, con base en un perfil de egreso acorde a la educación media superior, donde los educandos sean capaces de enfrentar problemáticas y toma de decisiones, por lo tanto la gestión directiva y de supervisión docente será actualizada.

Esta actualización de los cuerpos de supervisión y directivos requiere de un cambio transformacional en sus procesos de actualización, como apoyo al desarrollo de la función docente. Esto ha creado un clima laboral donde la resistencia al cambio es la situación preponderante, generado por la velocidad de la misma, éstos están afectando su clima de trabajo y su sistema general de vida.

En el Departamento de Educación Secundaria General Valle de México, el cambio en el clima organizacional requiere conocer las causas reales de éstas resistencias al cambio, para optimizar las estrategias de trabajo y lograr un mejor desempeño de directivos y supervisores, que redundará en la calidad educativa.

El motivo de este trabajo de tesina se origina por la necesidad de conocer el clima organizacional y resistencia al cambio que se presenta en los directivos y cuerpos de supervisión de los SEIEM, elaborando un instrumento que permita detectar las causas del clima y resistencia al cambio.

Capítulo 1

1. El Cambio

El cambio organizacional puede ser difícil y consume tiempo. A pesar de los retos muchas organizaciones hacen los cambios necesarios, pero al mismo tiempo el fracaso es también algo común. Hay una evidencia considerable de que las organizaciones adaptables y flexibles tienen una ventaja competitiva sobre las organizaciones rígidas y estáticas. El departamento de educación secundaria General Valle de México, requiere hacer cambios, para transformar la gestión educativa y pedagógica (trabajar en equipo), acorde a la nueva currícula de educación secundaria, donde el desarrollo de las competencias curriculares de los educandos es el núcleo central de éstas acciones.

Presiones para el cambio

Durante los últimos diez años, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo han tratado de cambiarse así mismas, algunas más de una vez. Sin embargo, por cada cambio que se ha visto coronado por el éxito, hay también un fracaso igualmente importante.

Las organizaciones que están bien posicionadas para el cambio prosperarán, pero aquellas que lo pasan por alto se hundirán.

La variedad de presiones para el cambio es casi infinita. A continuación se examinarán tres de las más importantes:

- 1) Globalización de los mercados.
- 2) Difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación.
- 3) Cambios en la naturaleza de la fuerza laboral empleada por las organizaciones.

Globalización. Las organizaciones se enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. La globalización significa que los principales participantes de la economía mundial son ahora corporaciones internacionales o multinacionales.

El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones. Ahora existen mercados globales para la mayoría de los productos, para competir con ellos con eficacia, las empresas frecuentemente deben transformar su cultura, estructura y operaciones.

- Han surgido nuevos países "industrializados", como Corea del Sur, Taiwán, Singapur y España; el cambio radical de las economías, de planeación central a economías de mercado que tienen lugar en Europa Oriental, Rusia y otras repúblicas de la antigua Unión Soviética, y en una menor medida en China.
- El surgimiento de nuevos "bloques de poder" de negocios internacionales, surgen de la unificación económica de Europa y el "bloque del yen", representado por Japón y sus socios comerciales de la Cuenca del Pacífico.

Estas y otras fuerzas poderosas de la globalización, obligan a las organizaciones nacionales a abandonar la actitud de: "los negocios marchan como siempre", con el fin de poder seguir siendo competitivas.

Difusión de la tecnología de la información y de las redes de computación:

- Tecnología de la información, para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad, de la que frecuentemente carecen las organizaciones tradicionales. Por

fortuna, la revolución en la tecnología de la información permite que muchas de ellas alcancen la flexibilidad necesaria.

La tecnología de la información (TI) comprende redes de computadoras (muchas de ellas complejas), sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto, la tecnología de la información está teniendo una influencia radical en los empleados, en los equipos y en las organizaciones. Por ejemplo, los expertos que han estudiado su impacto en las organizaciones, han hecho notar que la TI:

- Cambia casi todo lo que se refiere a una compañía, su estructura, sus productos, sus mercados y sus procesos.
- Incrementa el valor de los activos invisibles, como el conocimiento, competencias y capacitación.
- Democratiza una compañía, porque los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa.
- Incrementa la flexibilidad del trabajo al permitir que más gente trabaje en casa, en el camino o en horarios que les acomode.
- Permite que las compañías unifiquen sus operaciones globales y trabajen días de 24 horas alrededor del mundo.

Sin embargo, los posibles efectos de la TI no son todos uniformemente positivos. Las organizaciones que se apoyan en la tecnología de la información avanzada son más vulnerables al sabotaje, espionaje y vandalismo.

Si ha de alcanzarse todo el potencial de las TI, los cuerpos directivos y de supervisión que a su vez capacitan y apoyan a los docentes, deben estar actualizados y motivados más que en cualquier otro tiempo de la historia. Sin embargo, la sabiduría y la intuición siguen siendo esenciales para la buena administración, y el tener más

información con más rapidez no puede sustituir un buen criterio y el sentido común.

La Internet hace posible que un diseño, una moda o una idea se conozcan al instante alrededor del mundo.

Por ejemplo, la tecnología de la información permite a los alumnos, docentes, directivos y cuerpos de supervisión solicitar ayuda a otros colegas cuando enfrentan un problema difícil en la educación.

Los *equipos virtuales* son grupos de colegas dispersos en distintas áreas geográficas o de la organización, que se reúnen mediante una combinación de tecnologías de telecomunicaciones e información para desempeñar tareas organizacionales. Tales equipos rara vez se reúnen y trabajan juntos cara a cara. Se pueden establecer equipos virtuales temporales para realizar una tarea específica, o pueden ser relativamente permanentes y utilizarse para atender temas constantes de planeación estratégica.

La integración de los equipos virtuales puede ser muy fluida, ya que los miembros pueden ir cambiando de acuerdo con las exigencias de la tarea, aún para aquellos equipos que tienen encargos de trabajo, cuyo proceso esta en curso.

Cambios en la naturaleza cambiante de la fuerza laboral:

Además de enfrentar los retos planteados por la globalización y los rápidos cambios de la tecnología de la información, las organizaciones deben atraer empleados a un mercado laboral cambiante.

El mercado laboral continúa creciendo y diversificándose más en términos de género y procedencia étnica. Por tanto, las presiones por oportunidades iguales en las prácticas de contratación, ascensos y despidos, se mantendrán por algún tiempo en el futuro.

Otras tendencias aumentan el reto para las organizaciones, por ejemplo, las familias en que ambos progenitores trabajan se están volviendo con rapidez una norma, en lugar de la excepción, en la mayoría de las sociedades industrializadas.

No sólo eso, el número de personas con trabajos temporales sigue en aumento como porcentaje de todos los trabajadores. La fuerza laboral eventual incluye trabajadores de medio tiempo, trabajadores por cuenta propia, subcontratistas y profesionales independientes contratados por compañías para hacer frente a retos inesperados o temporales.

Entre los retos que enfrentan las organizaciones están los de motivar y premiar a los empleados temporales y de medio tiempo, cuya moral y lealtad quizá sean *muy* diferentes de las de los empleados permanentes.

La fuerza de trabajo está cada vez mejor educada, está menos sindicalizada y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Aunque estos cambios no disminuyen la motivación para trabajar, continuarán afectando las recompensas que las personas desean obtener del trabajo, y el equilibrio que buscan entre el trabajo y *otros* aspectos de su vida.

La calidad de vida laboral (CVL) representa la medida en que las personas están en posibilidad de satisfacer necesidades personales importantes mediante su trabajo.

Contar con una alta CVL es una meta importante para muchos trabajadores, tanto hombres como mujeres. Lo más común es que los empleados quieran tener condiciones de trabajo agradables, mayor participación en las decisiones que afectan su empleo, y valiosos servicios de respaldo, como centros de atención para sus hijos durante el día.

Éstas y otras expectativas del personal agregan presiones a las organizaciones, y afectan su capacidad de competir con eficacia en el mercado laboral.

Desde luego, los cambios en la globalización, tecnologías de información y fuerza laboral, representan sólo algunos de los retos que enfrentan las organizaciones, con respecto a esto, en la educación secundaria se ha requerido modificar para favorecer la calidad de vida de los educandos y, a su vez de los docentes, ya que los cambios de la globalización y uso de la tecnología requieren de nuevas formas de gestión, organización y educación escolar.

1.2 Tipos de cambio organizacional

Es importante distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones, del cambio que planean en forma deliberada los integrantes de la organización. Nuestro foco de atención en SEIEM se dirige al cambio organizacional intencional, orientado hacia metas de la educación, el perfil de egreso de los alumnos de educación secundaria y, la nueva organización de las instituciones educativas.

El cambio organizacional planeado, representa un esfuerzo intencional de equipos técnicos administrativos y pedagógicos para mejorar el funcionamiento en forma importante de equipos, departamentos, divisiones o de toda la organización.

Hay dos enfoques radicalmente diferentes para alcanzar el cambio organizacional: el primero es el económico, y el segundo es el desarrollo organizacional, cada enfoque está guiado por un conjunto diferente de supuestos sobre el propósito y los medios para el cambio

1.3 Enfoque económico.

En 1994, Al Dunlap se convirtió en el director general de Scott Paper, empresa que estaba en problemas financieros. Cuando Dunlap asumió el puesto, de inmediato despidió a 11 000 empleados. Él basó sus metas en el rendimiento- financiamiento. "Tengo la meta de llegar a 176 millones de dólares este año, y no hay tiempo para que otros participen, ni para capacitar personal".

Medios	Económicos	Desarrollo organizacional
Propósito	Utilidades	Desarrollo de las competencias de los empleados.
Liderazgo	De arriba abajo	Participativo
Enfoque	Estructura y estrategia	Cultura
Motivación	Los incentivos guían el desempeño	Los incentivos retrasan el desempeño.

Enfoques sobre el cambio, cuadro con fines ilustrativos

1.4 Enfoque de desarrollo organizacional.

Lo opuesto al enfoque económico es el de desarrollo organizacional. Cuando Andrew Sigler (1969) asumió el puesto de director general de Champion International a fines de los setenta, se reunió con sus administradores superiores y los empleados, él los ayudó a desarrollar una nueva visión para la compañía, llamada el Champion Way, los valores clave de esa visión incluían:

- La participación de todo el personal en el mejoramiento de la compañía
- Un trato justo a todos los empleados
- apoyo a las comunidades en el vecindario de sus plantas y
- la apertura y veracidad en la compañía

1. El énfasis en los valores pretende crear un vínculo emocional con la empresa, que es esencial para el compromiso. Si los empleados se comprometen con la organización, no serán necesarios los sistemas de control de arriba abajo.

2. El propósito de este enfoque es desarrollar las competencias de los empleados, de tal manera que se conviertan en solucionadores de problemas.

3. Este enfoque del cambio solicita a los empleados, que examinen por qué la estructura y sistemas existentes no están a la altura de las pruebas que enfrenta la organización.

En los SEIEM el enfoque del cambio en los valores pretende crear un vínculo emocional, a través de la sensibilización y, fortalecer el desarrollo de las competencias.

Sigler planteó que los empleados se motivaban con la forma en que la administración los hacía participar en el manejo de la compañía. En Champion, se usaron sistemas de pago basados en las habilidades, para apoyar una alta participación y el trabajo en equipo.

Uso organizacional

Evidentemente, los administradores que enfrentan cambios profundos deben pensar en las consecuencias a largo plazo del enfoque económico y, del enfoque de desarrollo organizacional. Aún más, es difícil encontrar administradores con las competencias gerenciales que se requieren para establecer adecuadamente la secuencia del cambio.

1.5 Indicadores de éxito.

Todos los esfuerzos exitosos de cambio comparten ciertas características comunes. Por ejemplo, entre los programas de cambio eficaces pueden figurar estos objetivos:

- Motivar el cambio creando una disposición favorable para éste entre administradores y empleados y, tratando de superar la resistencia.
- Crear una visión compartida de la situación futura deseada por la organización.
- Desarrollar respaldo político para los cambios necesarios.
- Manejar la transición del estado actual al estado futuro deseado, y
- Sostener el impulso para el cambio, de modo que se realice en su totalidad.

De manera semejante, las condiciones necesarias para realizar con éxito los programas de cambio son:

- Los integrantes de la organización tienen que ser la fuente fundamental de energía para el cambio, no alguien externo al equipo u organización.
- Los miembros clave de la organización deben reconocer la necesidad del cambio y sentirse atraídos por los resultados potencialmente positivos que se desprenden del programa de cambio.
- Debe existir una disposición para cambiar normas y procedimientos.

Estos programas y las condiciones necesarias para ellos son similares en ciertos sentidos, el cambio debe proceder de dentro de la organización.

La gente debe estar consciente de la necesidad del cambio, creer en el valor potencial de los cambios, y estar dispuesta a modificar su conducta con el fin de volver más eficiente el equipo, departamento u organización.

Cuando no existen estas creencias y conductas, resulta difícil el cambio organizacional eficaz, los administradores deben estar abiertos a probar diversos enfoques en diferentes momentos.

1.6 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional Palma, S. (1999) es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora.

Requiere la recopilación de datos sobre operaciones actuales, el análisis de tales datos y, la obtención de conclusiones para posibles cambios y mejoras.

Un diagnóstico correcto y preciso de los problemas y funcionamiento organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio organizacional planeado.

La información necesaria para diagnosticar los problemas organizacionales puede reunirse mediante cuestionarios, entrevistas u observación de los registros de la organización.

Por lo general, se utiliza alguna combinación de estos métodos, una ventaja del proceso de recopilación de información es que incrementa la conciencia de la necesidad del cambio.

Incluso con un acuerdo extenso sobre la necesidad del cambio, la gente puede tener ideas diferentes sobre el enfoque que debe usarse y cuándo, dónde y cómo debe llevarse a cabo.

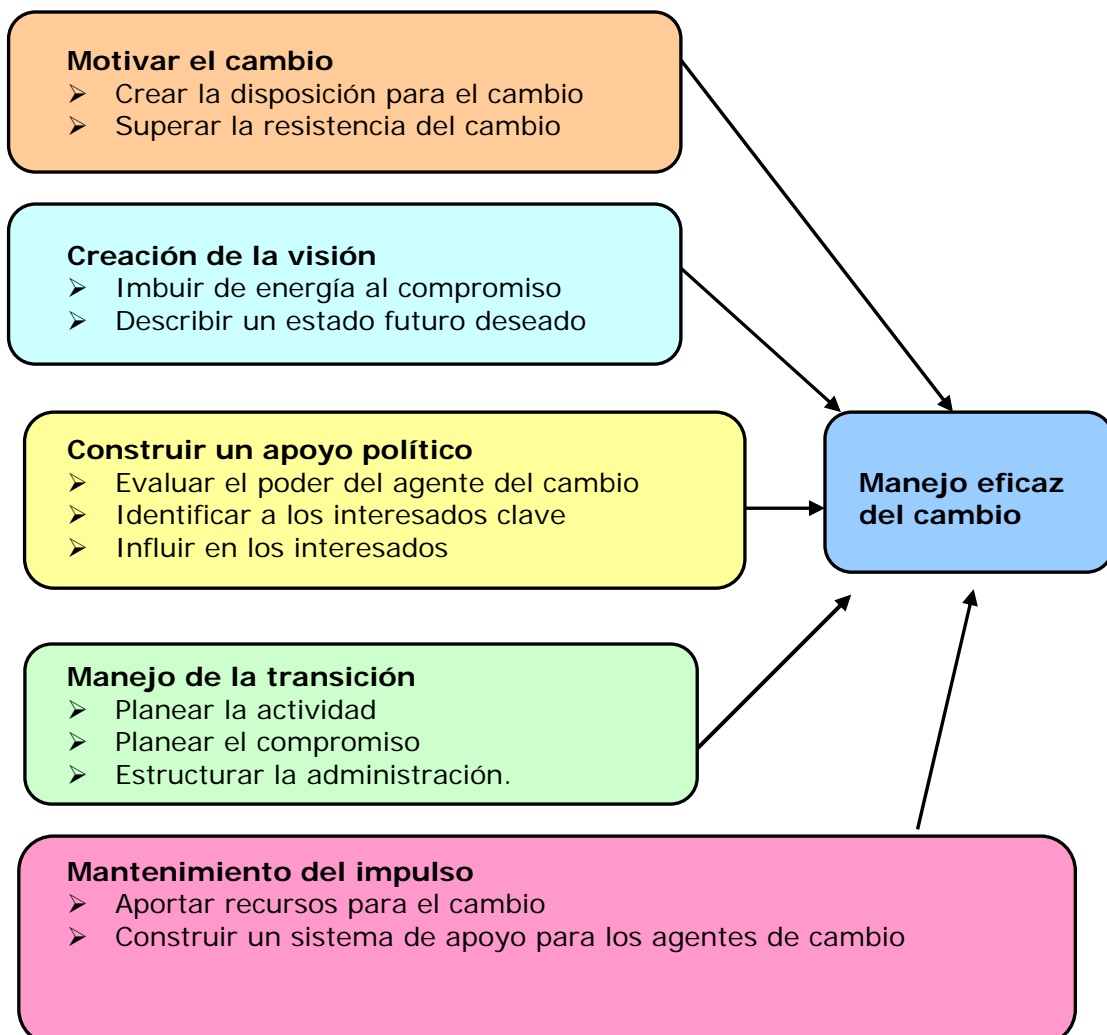
El Departamento de Educación Secundaria General Valle de México, requiere la recopilación de datos sobre las operaciones actuales, el análisis de tales datos y, la obtención de conclusiones para posibles

cambios y mejoras, que permitan un diagnóstico correcto y preciso de los problemas de la resistencia a los cambios.

Para diagnosticar una organización, los administradores deben tener una idea de qué información deben reunir y analizar. Las opciones sobre qué buscar dependen inevitablemente de las percepciones de los gerentes, las prácticas de liderazgo empleadas, la forma en que la organización está estructurada y, su cultura. Los modelos potenciales de diagnóstico aportan información sobre cómo y por qué están interrelacionadas ciertas características.

Por ejemplo, un cambio en el sistema de premiación de una organización que pasa de un sistema de desempeño individual a otro basado en equipos, afectará el tipo de individuos que ingresen a la organización.

Iniciativas que contribuyen a la administración eficaz del cambio:



- Desarrollar nuevas competencias y habilidades
- Reforzar nuevas conductas

Fuente: Reimpreso con permiso de Cummings, J. G. Y Worley, C. G. *Organizational Development and Change*, 6a. ed., Cincinnati: South-Western. 1997, 154.

1.7 Capacidad para el cambio individual y organizacional.

Dos aspectos importantes de la disposición individual para el cambio son el grado de satisfacción del empleado con el *status quo*, y la percepción del riesgo personal por cambiarlo.

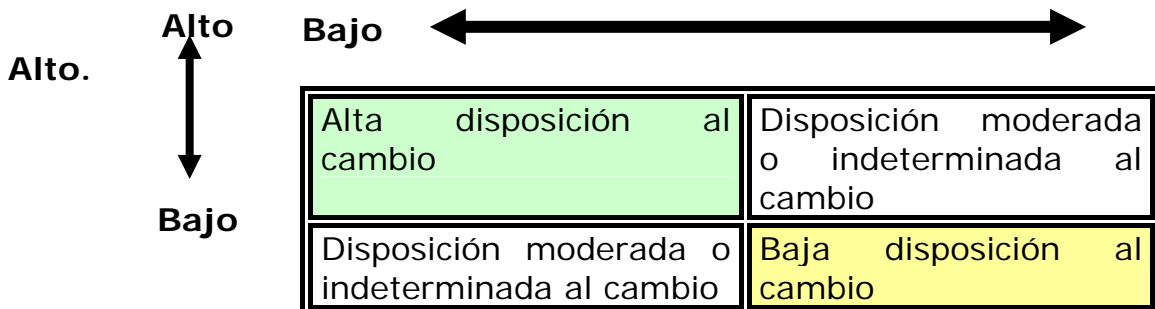
El cuadro siguiente muestra las posibles combinaciones de estas preocupaciones. Cuando los empleados no están contentos con la situación actual y, perciben poco riesgo personal en el cambio, probablemente su disposición para el cambio sea alta.

Por el contrario, cuando los empleados están satisfechos con el estado de las cosas y detectan un alto riesgo personal en el cambio, su disposición para el cambio probablemente sea baja.

En cuanto a la disposición individual para el cambio, otra variable importante la constituyen las expectativas del empleado en relación con el esfuerzo implícito en el cambio, porque las expectativas desempeñan un papel determinante en la conducta.

Disposición del empleado para el cambio

Percepción de riesgo personal derivado del cambio



Fuente: Adaptado de Zeira, y', y Avedisian, j. Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, primavera de 1989, 37.

1.8 Nivel de insatisfacción con la situación actual.

Si la gente espera que nada importante cambie, independientemente de la cantidad de tiempo y esfuerzo que dediquen a lograr que suceda, esta creencia puede convertirse en una profecía de autocumplimiento.

Cuando las expectativas del empleado en cuanto a una mejoría, son irrealmente altas, las expectativas no realizadas empeorarán aún más las cosas.

En forma ideal, las expectativas relacionadas con el cambio deben ser positivas y realistas, probablemente fracasen si la organización tiene pocos recursos y sus integrantes no tienen el tiempo o la oportunidad para poner en práctica los cambios necesarios.

En tales circunstancias, la organización se beneficiará más si comienza con un esfuerzo modesto. Después, conforme la organización desarrolle los recursos necesarios y el compromiso de los empleados, puede aumentar la profundidad y magnitud del cambio.

Cuando directivos y empleados realicen un diagnóstico organizacional deben reconocer dos factores importantes adicionales:

- Primero, el comportamiento organizacional es producto de muchas cosas, por lo tanto, lo que se observa o diagnostica (la conducta de los empleados, los problemas y el estado actual de la organización) tiene causas múltiples. Intentar aislar causas individuales de problemas complejos, puede conducir a estrategias de cambios simplistas e ineficaces.
- Segundo, gran parte de la información recopilada sobre la organización durante un diagnóstico, representará síntomas, más que causas de los problemas. Es obvio que centrar las estrategias de cambio en los síntomas no solucionará los problemas fundamentales.

Un diagnóstico cuidadoso reveló, que los empleados se ausentaban del trabajo como resultado de un mal servicio de transporte, falta de atención para sus niños y, presiones familiares. Las recompensas ofrecidas no eran suficientes para modificar la conducta de los empleados y, lo que es aún más importante, no atendían los problemas reales del personal.

La posible resistencia al cambio representa otro aspecto importante de la disposición y la motivación para el cambio. Se debe diagnosticar la resistencia al cambio tanto a nivel individual, como organizacional.

Capítulo 2. Resistencia al Cambio

La palabra cambio significa, mutar, variar, alterar, llevar una cosa de un sitio a otro, Arthur Andersen (1998). La resistencia significa, oponerse un cuerpo, o una fuerza a la acción y violencia de otra, no dejarse influir por algo, luchar, hacer frente a quien ataca.

La definición de resistencia, y de resistencia al cambio, se refiere a una lucha de fuerzas opuestas, un "estira y afloja", donde la situación ideal de su finalidad sería el "ganar-ganar", pero es difícil que el sujeto al que se le impone el cambio lo vea de esta manera, o que quien impone el cambio intente hacerlo de la forma ideal.

2.1 Concepto de resistencia:

Se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar el "statu quo" contra las presiones para alterarlo.

Fernando Zepeda Herrera citando a Peter Senge (1996) dice: "una organización se convierte en maestra del cambio, adaptándose, sólo así logra convertirse en una organización de aprendizaje".

Vivimos en una época de cambios bruscos y rápidos en todos los planos de la vida en sociedad, pareciera que ya nada es predecible. A partir de lo anterior se hace evidente la necesidad imperante que tiene cualquier sistema social abierto de estar mutando para sobrevivir y, también para competir.

El cambio significa moverse de lo conocido a lo desconocido. Como el futuro es incierto y puede afectar negativamente las carreras, sueldos y competencias de la gente, en general los miembros de la organización no apoyarán el cambio, a menos que razones muy poderosas los convenzan de hacerlo. Con frecuencia, la resistencia al cambio es desconcertante por la gran variedad de formas que adopta.

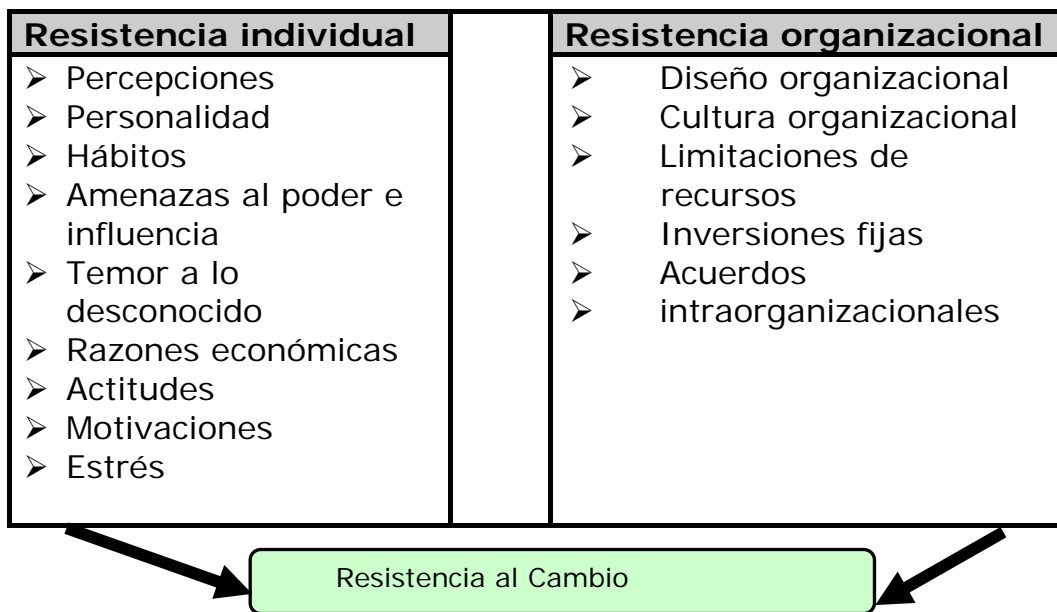
En las organizaciones laborales la resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, ánimo bajo y tasas altas de accidentes o errores.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la pasividad de los empleados (una falta de participación en las propuestas de cambio) y, finalmente una falta de compromiso con las propuestas, incluso cuando han tenido la oportunidad de participar en la correspondiente toma de decisiones.

En el Departamento de Educación Secundaria General Valle de México, la resistencia puede ser primordialmente de carácter individual, sin descartar la de carácter organizacional.

Como lo muestra, el cuadro siguiente, la resistencia al cambio ocurre por diversas razones. Algunas se identifican con las personas, otras incluyen la naturaleza y estructura de las organizaciones. La combinación de estas dos fuentes de resistencia puede ser devastadora para los esfuerzos del cambio. Gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio.

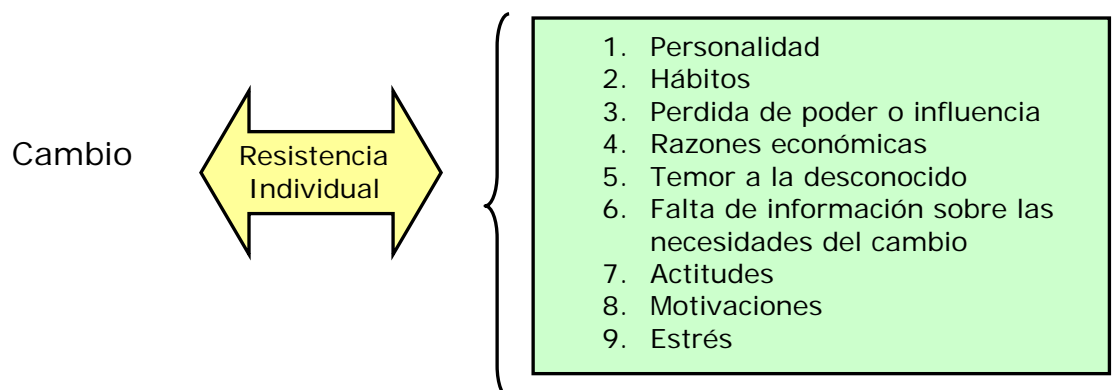
Modelo de diagnóstico para el cambio



Cuadro elaborado con fines ilustrativos

2.2 Resistencia individual

La resistencia individual al cambio que se muestran en el siguiente cuadro, no son las únicas razones por las que los individuos se resisten al cambio en el trabajo, pero son las más comunes y frecuentes.



Cuadro elaborado con fines ilustrativos

Una vez que las personas establecen una visión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas pueden resistirse a los posibles impactos del cambio sobre su respectiva vida, si:

- 1) Leen o escuchan sólo las cosas con las que están de acuerdo.
- 2) Olvidan a su conveniencia cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vista.
- 3) Mal entienden aquella comunicación que, si se entiende de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores.

Por ejemplo, los gerentes que se inscriben en programas de capacitación administrativa en Lockheed Martin, están expuestos a diferentes filosofías y técnicas de administración.

En la educación secundaria en el salón de clases tal vez discutan y respondan bien preguntas sobre nuevos enfoques, pero en su mente lo separan con cuidado si consideran que no funcionarán, de aquellos que creen que sí podrían funcionar, o que ya practican.

2.2.1 Personalidad.

Otro factor que influye para que las personas se resistan a los impactos del cambio es la personalidad, algunos aspectos de la personalidad de un individuo pueden predisponerlo contra el cambio.

Se indica que la autoestima es una característica importante de la personalidad, que determina la forma en que una persona se conduce en una organización.

Es más probable que la gente con autoestima baja se resista al cambio, porque percibirá los aspectos negativos y no los positivos del cambio. Es poco probable que la gente con autoestima baja trabaje

duro para alcanzar el cambio, como lo hace la gente con autoestima alta.

Otra característica de personalidad es el ajuste, la gente nerviosa, con dudas y de estado de ánimo variable, suele tener dificultades para modificar su conducta, quizá se resista al cambio hasta que las personas de las que depende, lo acepten.

Estos empleados dependen de sus supervisores para obtener una retroalimentación de su desempeño. Es probable que no adopten ninguna técnica o métodos nuevos para realizar su trabajo, a menos que los supervisores los apoyen personalmente y les muestren la forma en que estos cambios mejorarán su desempeño, o los beneficiarán en algún sentido.

Los administradores deben tener cuidado de no exagerar el papel que desempeña la personalidad en la resistencia al cambio, porque pueden caer fácilmente en el error fundamental de atribución en el lugar de trabajo.

Aunque la personalidad tal vez sea un factor (como ya se ha señalado), rara vez es el único factor importante en una situación relacionada con el cambio.

2.2.2 Hábitos.

También los hábitos influyen, a menos que una situación cambie en forma drástica quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de comodidad, seguridad y satisfacción para la gente, porque le permite ajustarse al mundo y hacerle frente.

El que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que las personas perciben ventajas de cambiar su conducta.

Por ejemplo, si una organización anunciara de repente, que todos los empleados recibirán de inmediato un aumento de sueldo del 10%, pocos se opondrían, aun cuando el aumento pudiera provocar cambios de conducta, conforme los empleados adopten un estilo de vida más oneroso.

Sin embargo, si la organización anunciara que todos los empleados pueden recibir un aumento de sueldo del 10%, si cambian su jornada laboral normal a los turnos de tarde y noche, muchos se opondrían. Sería necesario el cambio de muchas costumbres personales: hábitos de dormir, comer, interactuar con la familia, entre otros más.

2.2.3 Perdida de poder e influencia.

Algunas personas tal vez visualicen el cambio en las organizaciones como una amenaza a su poder o influencia. El control de algo que necesitan otros, como información o recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que creen que reducirán su capacidad para influir en otros.

Las ideas novedosas, o un uso nuevo de los recursos también trastocan las relaciones de poder entre individuos y departamentos de una organización y, por consiguiente, con frecuencia significan una resistencia al cambio.

Las seis razones de la resistencia individual al cambio que se muestran en el siguiente cuadro, no son las únicas razones por las que los individuos se resisten al cambio en el trabajo, pero son las más comunes y frecuentemente las más importantes.

2.2.4 Razones económicas.

El dinero pesa mucho en el razonamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos. En un sentido muy real, los empleados han invertido el *status quo* de su trabajo, es decir, han aprendido la forma de realizar bien sus funciones, cómo obtener buenas evaluaciones de desempeño y la manera de interactuar con los demás.

Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas, o en los deberes de su puesto, amenazan su seguridad económica. Los empleados temen que, luego de aplicados los cambios, no se desempeñen tan bien y, por tanto, no sean tan valiosos para la organización los supervisores o los compañeros de trabajo.

2.2.5 Temor a lo desconocido.

Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustie. Cada cambio importante en una situación de trabajo acarrea un elemento de incertidumbre. Las personas que comienzan un nuevo empleo tal vez se preocupen por su capacidad para desempeñarse en forma adecuada.

Las mujeres que continúan su vida laboral después de criar una familia, se pueden sentir ansiosas por la forma en que se adaptarán a los demás trabajadores, luego de una larga ausencia del lugar de trabajo.

Un empleado se podría preguntar qué ocurriría si acepta reubicarse en las oficinas centrales de la compañía en otro estado. ¿Le gustará a mi familia?, ¿Podré hacer nuevas amistades?, ¿Qué pensarán de mí los administradores superiores si me niego a reubicarme?

Las consecuencias de este tipo de decisiones no se pueden saber con anticipación, así que la gente suele sentirse ansiosa ante la situación de tener que tomarlas. Los individuos pueden sentirse tan ansiosos y amenazados por el cambio, que rechazarán ascensos que exijan reubicarse, o cambios importantes en los deberes y responsabilidades de su empleo.

Existen diferentes causas que provocan la resistencia al cambio, entre ellas están los temores, éstos pueden bloquear o impedir el funcionamiento de la conducta organizacional.

Entre los temores más importantes están:

- Despido, cambio de departamento o área, descenso de categoría.
- Reducción de ingresos.
- Más trabajo a corto plazo o necesidad de realizarlo más pronto.
- Ruptura de relaciones sociales dentro o fuera de la organización y/o tener que establecer nuevas.
- Críticas al rendimiento o efectividad, anteriores al cambio.
- Pérdida de prestigio y estatus.
- Pérdida de poder sobre un área controlada.
- Ser incapaz de aprender nuevos métodos y técnicas de trabajo que llevan al cambio.
- Cualquier elemento desconocido que puede arrastrar incertidumbre e incapacidad de comprender o visualizar.
- La motivación para el cambio depende de las características personales de los miembros de la organización, sus puntos de vista sobre los objetivos y procesos, su manera de pensar y sentir.
- Falta de conocimiento sobre las necesidades del cambio en los procesos de operación de la organización.
- Deficiencia en la comunicación, es otra causal de la resistencia al cambio.

- Actitudes negativas por parte de los miembros del grupo hacia el cambio.

A partir de los cambios significativos que ocurren en el nacimiento, las personas aprenden a enfrentar los cambios, adaptándose. La primera respiración de un bebé depende de su capacidad de adaptarse al cambio, de un ambiente a otro muy distinto. Durante el resto de su vida, cada hora del día brinda nuevas experiencias y retos a las personas.

Las empresas también enfrentan una amplia diversidad de cambios significativos, algunas con reglamentos más estrictos, y otras, con desregulación; las hay que se desintegran, mientras que otras se consolidan; algunas se topan con que su mercado disminuye, al tiempo que otras se ven sumergidas en un mercado global.

Muchas compañías han pasado por fusiones o adquisiciones hostiles, al tiempo que otras han puesto en práctica devastadores programas de reducción de personal, estos producen efectos psicológicos y económicos dolorosos en sus empleados. A fin de sobrevivir, muchas empresas no tienen que decidir *si cambian o no*, sino *cuándo y cómo* hacerlo, para que el cambio sea lo más exitoso posible.

Los seres humanos, sin duda alguna, están familiarizados con los cambios y por lo general, demuestran ser muy adaptables a ellos. Así pues, ¿por qué es frecuente que se resistan a los cambios en el ambiente laboral?, esta pregunta ha preocupado a los administradores desde comienzos de la Revolución Industrial.

La respuesta a esta pregunta se ha vuelto incluso más importante ahora, con el ritmo más acelerado de cambios que precisa la era electrónica de conversión a una economía de servicios y, con el crecimiento de la competencia global.

Aunque los gerentes emplean argumentos lógicos y habilidades de persuasión para apoyar los cambios, muchas veces se dan cuenta de que sus empleados no están convencidos de ello.

2.2.6 Falta de información sobre las necesidades del cambio

Las personas se resisten al cambio cuando no cuentan con la información completa y adecuada de las necesidades del cambio para mejorar el servicio de la institución

2.2.7 Actitud, según Keith, D., Newstrom, J. W., (2003) es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

El mundo en que vivimos está sometido a continuas, rápidas y profundas modificaciones. En las organizaciones los cambios afectan de manera muy evidente tanto a los métodos de trabajo como al estatus profesional de los trabajadores. La computerización, las nuevas tecnologías, etc., obligan a una puesta al día casi inmediata tanto de las organizaciones en cuantos entes con estructura y fines propios como del personal que en ella trabaja. Los trabajadores se ven obligados a adaptarse, a adecuar sus habilidades y experiencias a los nuevos requerimientos. Factores como la magnitud y tipo de cambio, estructura de la organización, características del personal afectado, etc., determinarán el éxito o fracaso del proceso de cambio.

2.2.8 Motivación, son los procedimientos que se instrumentan para estimular a los empleados y responder a sus necesidades

Estar conscientes que siempre va a existir oposición al cambio, pues lo nuevo da temor, ya que se siente mejor con lo viejo, pues es parte de la naturaleza humana resistir al cambio, porque el cambio no se

puede imponer, debe ser voluntario y por convencimiento propio, porque cuando una situación que no es real se define como real, es real en sus consecuencias, por ejemplo, la gente resiste al cambio, en especial al tecnológico, ya que teme a las consecuencias sociales y humanas del cambio.

Los procesos del cambio, presenta fuerzas restrictivas como:

1. Falta de reconocimiento de la necesidad de cambio
2. Temor a lo desconocido
3. Temor a las consecuencias desfavorables dentro de las organizaciones
4. Recelo ante los verdaderos motivos de los iniciadores
5. La incertidumbre sobre la propia capacidad para adquirir nuevas destrezas
6. Temor a la reducción del poder individual o grupal
7. Dificultad para resolver la disonancia entre creencias previas y la realidad presente.

También hay que mencionar que así como hay fuerzas restrictivas se encuentran otros factores que contribuyen a esta resistencia, entre los cuales están:

1. Las ambigüedades que conlleva el cambio, pues es una alteración de mi realidad
2. Los estereotipos que se crean
3. La disminución del poder, pues el cambio podría ser quitar un poder impuesto
4. Las destrezas que demanda de cada uno de nosotros este proceso, pues no es solo aceptarlo, sino que hay que desarrollarlo.
5. La satisfacción que pueda propiciarme
6. Las normas que el grupo pueda crear como producto del mismo
7. La seguridad que se pueda obtener con su llegada.

2.2.9 Estrés, Kompier, M., Levi, L. (1994), lo define como la respuesta de la gente ante las demandas que enfrenta, cada persona necesita cierta cantidad de estrés para permanecer saludable, alerta y productivo, por lo tanto, no todo el estrés es dañino.

Ahora bien, cuando las demandas y presiones llegan a ser muy prolongadas o excesivas, las personas encuentran que su habilidad

para enfrentar y sobrellevar el estrés ha sido rebasada. Por lo que se crea una vulnerabilidad que puede manifestarse en una serie de efectos sobre la salud para la persona, y puede tener consecuencias desfavorables para la organización.

- Por lo tanto en SEIEM se debe reconocer que el estrés está presente en cada sitio de trabajo.
- Tomar las medidas necesarias para ayudar a minimizar su impacto en todos los Directivos y Supervisores de SEIEM, para mejorar su salud, eficiencia y efectividad organizacional.
- Ofrecer un entendimiento del estrés como consecuencia de los cambios psicopedagógicos y administrativos que la Organización requiere, para ayudar a los Directivos y Supervisores a participar activamente en dichos cambios, y a promover una actitud positiva hacia los mismos.
- Reconocer que el estrés es parte normal de la vida en general y de la organización laboral, el reto en SEIEM está en manejarlo de tal manera que la vida sea tanto productiva, como agradable.
- Como en muchas otras organizaciones en SEIEM se están enfrentando cambios que producen inseguridad en el personal Directivo y de Supervisión, el reto para todos es asegurar que su respuesta al cambio reconoce e intenta aliviar los efectos dañinos que tiene sobre ésta.
- Reconocer la necesidad del cambio, así como cuál es la manera en la que se responde al cambio propuesto y a otras presiones.
- Es muy importante que los Directivos y Supervisores en SEIEM sean capaces de identificar los síntomas del estrés en sí mismos y, en el resto de sus compañeros de trabajo.
- Reconocer que cada uno responde de forma distinta, algunos pueden revelar signos obvios de que se están sintiendo muy estresados, y otros tienden a no exteriorizarlo.

A continuación se enlistan algunos síntomas del estrés presentado por Kompier, M., Levi, L. (1994):

- Cansancio, músculos adoloridos, sueño interrumpido.
- Pérdida del apetito, indigestión y problemas estomacales.
- Pérdida del apetito sexual.
- Dependencia del alcohol y/o drogas, y fumar en exceso.
- Dolores de cabeza.
- Inhabilidad para relajarse.
- Sentimientos de estar fuera de control.
- Dificultad para retener información.
- Dificultad para concentrarse e indecisión.
- Preocuparse excesivamente.
- Irritabilidad extrema.
- Sentimientos de ansiedad o depresión.
- Cambio de actitud hacia el trabajo y los colegas.
- Incremento en las enfermedades en general.
- Ausencias por períodos cortos en el trabajo.
- Bajo rendimiento en el trabajo, menor calidad, pobre toma de decisiones.
- Relaciones conflictivas con los compañeros de trabajo.
- Poca motivación y compromiso, impuntualidad, largas jornadas de trabajo con poca efectividad.

El periodo de cambio que se está produciendo en SEIEM, puede crear estrés en Directivos y Supervisores, es difícil evitarlo, por lo tanto es esencial establecer expectativas y objetivos claros y realistas y comunicárselos, buscando siempre la retroalimentación.

La comunicación es crucial al manejar el estrés asociado con el cambio. En SEIEM el cuerpo Directivo y de Supervisión necesita entender la razón de dichos cambios y sentir que sus puntos de vista y participación están siendo tomados en cuenta.

Con frecuencia el impacto del cambio se puede reducir si el personal ha sido preparado adecuadamente para el mismo. El diálogo abierto y transparente debe fomentarse en todos los niveles.

2.3 La respuesta grupal a los cambios.

Las personas interpretan los cambios de manera individual, y tienen su propia respuesta probable a ellos. Sin embargo, es frecuente que muestren su vinculación con el grupo acompañando a los demás integrantes en algún tipo de respuesta uniforme al cambio.

Ciertos empleados descontentos aprovechan el abandono de trabajo como una oportunidad para mostrar su insatisfacción y, conformar su afiliación al grupo, uniéndose en esta acción social. En lo fundamental, el grupo responde así: "Estamos juntos en esta situación, todo lo que ocurra nos afecta a todos."

2.4 Homeostasis

Siempre que ocurre un cambio a fin de mantener el equilibrio, es frecuente que los grupos se inclinen a mostrar una regresión, es decir, una vuelta al modo de vida percibido como óptimo. Por lo tanto, cada presión genera una contrapresión en el interior del grupo.

El resultado neto es un mecanismo de auto corrección, mediante el cual se restaura el equilibrio de energía, siempre que tienen lugar cambios.

Esta característica de auto corrección de las organizaciones se llama homeostasis y es una forma en que las personas actúan para establecer un equilibrio dinámico de realización plena y, protegerse contra la perturbación de ese equilibrio (lo que desean es mantener la sensación de competencia previa).

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

2.5 Costos y beneficios

Es probable que todos los cambios tengan sus costos, por ejemplo, un nuevo procedimiento de trabajo requerirá aprender nuevas habilidades, es posible que altere temporalmente el trabajo y ello reduzca la satisfacción de él.

También estaría el costo del nuevo equipo o de la reubicación del viejo, esos costos no son simplemente económicos, sino también psicológicos y sociales, por lo general, es necesario pagarlos para obtener beneficios de los cambios propuestos.

En virtud del costo relacionado con el cambio, las propuestas de cambio no siempre son deseables. Requieren un análisis minucioso para determinar su utilidad.

Cada cambio precisa un análisis de costo-beneficio detallado, a menos que pueda demostrarse que el beneficio es mayor que el costo, no existe razón alguna para el cambio.

Es ilógico resaltar el beneficio, al mismo tiempo que se hace caso omiso del costo. El objetivo organizacional siempre debe ser que *el beneficio sea mayor que el costo*.

En la determinación del beneficio y costo, deben considerarse todos sus tipos, es inútil examinar sólo el beneficio y costo económico, ya que incluso en presencia del beneficio económico neto, el costo social o psicológico tal vez resulten excesivos.

Aunque no es muy práctico reducir los costos psicológicos y sociales a números, deben incluirse en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, casi todos los cambios se acompañan de una pérdida psicológica, por la presión que ejercen en las personas que intentan

adaptarse a ellos. Los costos psicológicos también se llaman “costos psíquicos”, porque afectan al yo interno del individuo, o sea, su psique.

El conocimiento de las diferencias individuales ayuda a predecir que las personas reaccionan al cambio de maneras distintas y, que varían mucho de una a otra. Algunas sólo perciben los beneficios para ellas, y otras, sólo los costos. Otras más parecen adoptar inicialmente el cambio, para después permitir que poco a poco emerjan sus sentimientos reales.

En algunos casos, los costos psíquicos del cambio pueden ser tan grandes que afectan la salud psicológica e incluso la salud física de los empleados, traducido en estrés.

El nivel de tolerancia al cambio, en un grupo de trabajadores puede variar, desde relativamente alto en una persona a relativamente bajo en otra. Siempre que se excede ese umbral, surge la respuesta al estrés, que puede minar la salud.

En ocasiones, existe una sucesión constante de cambios durante un periodo, con efectos acumulativos, que al final terminan sobrecargando el organismo de la persona.

En otras ocasiones, un solo cambio importante es de tal magnitud que rebasa la capacidad del individuo para afrontar la situación. Entre los ejemplos, están mudarse a otra ciudad, lo que se acompaña de la necesidad de vivienda, escuela para los hijos, búsqueda de trabajo para el cónyuge y pérdida de amistades, o una promoción acompañada de nuevos roles, estatus, grupo de trabajo y presiones laborales.

El carácter real del cambio es tal, que con frecuencia no genera beneficios al 100% para todas las partes involucradas. En vez de ello,

existe un conjunto de costos y beneficios separados, que deben considerarse de manera individual.

Los modelos de apoyo colegiado y sistémico del comportamiento organizacional implican que los ejecutivos deben considerar cada cambio de importancia, tratar de ayudar a que todos los empleados lo entiendan y, buscar que cada persona obtenga una ganancia neta de él.

Sin embargo, ni siquiera los mejores esfuerzos de los gerentes logran que siempre se dé la bienvenida al cambio.

La resistencia al cambio se integra de todos los comportamientos de los empleados, encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

2.6 Naturaleza y efectos del cambio.

La amenaza percibida en un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o no, directa o indirecta, y de gran magnitud, o de poca monta. Sin importar la naturaleza del cambio, algunos empleados intentan protegerse contra sus efectos.

Las acciones de estas personas pueden abarcar desde quejas, dar largas al asunto y muestran resistencia pasiva, hasta ausentismo, sabotaje y desaceleración del trabajo.

Todos los tipos de empleados, tienden a presentar resistencia al cambio por los costos psicológicos que lo acompañan. Se resisten a él, tanto administradores como trabajadores. Esa resistencia puede ser igual de terca en un obrero y en un empleado de oficina, ya que no respeta el tipo de puesto.

Aunque mucha gente tienda a resistirse al cambio, esa propensión se compensa con su deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que acompañen al cambio.

Sin duda alguna, no todos los cambios generan resistencia y, algunos empleados los buscan activamente. Otros cambios son insignificantes y la resistencia, si acaso la hay, es tan débil que resulta inapreciable. Una lección para los ejecutivos es que un cambio tiene probabilidades de ser un éxito, o convertirse en un problema, según la habilidad con que se maneje para minimizar la resistencia.

La inseguridad y el cambio son condiciones que muestran cómo puede surgir un efecto de reacción en cadena en el comportamiento organizacional. Dicho efecto es una situación en que un cambio, o cualquier otro factor que afecte directamente a unas cuantas personas, puede originar una reacción directa o indirecta en muchas más, incluso cientos o miles, a causa del interés mutuo que todas tienen en el asunto. Esto es parecido a las colisiones múltiples por alcance en una autopista con neblina, en que cada colisión va seguida de otra.

2.7 Causas para la resistencia: Para Pastor Gasso, J. P. (1994) considera de la pedagogía y formación de adultos existen dos parámetros de orden interno al educando en cuyo ámbito se han de situar el resto de componentes del hecho pedagógico para que éste pueda comprenderse suficientemente; la experiencia y la edad.

El hombre adulto llega a la formación, al contrario que los niños, con una idea propia sobre las cosas, sea ésta adecuada a la realidad o no. El hecho es que el adulto tiene su propia experiencia sobre las cosas.

Desaparece en él, en gran medida, la curiosidad por el descubrimiento experimental del mundo desconocido y, en su lugar, se instala la preocupación por vivir su realidad, el mundo concreto

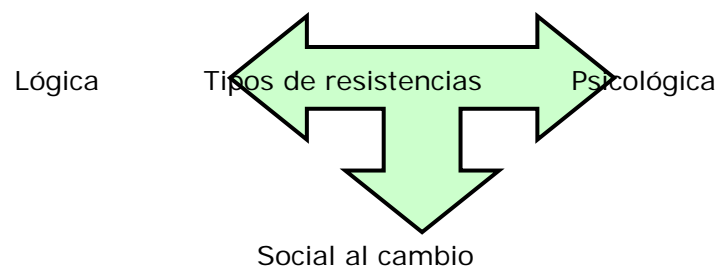
que le rodea; el adulto sabe que no puede hacer todo lo que quiere cuando quiere.

Por tanto, estas coordenadas del realismo del yo, del proyecto personal y del presente son las que marcan el grado de extensión del horizonte personal del adulto, que a su vez son las que determinan la decisión de emprender la formación, la forma de encararla y la voluntad de perseverar en ella.

El adulto está metido en la vida y busca en la formación la utilidad para hacer frente a las situaciones cotidianas. Afrontar con garantías de éxito la formación de adultos exige conocer los problemas que plantea y los puntos fuertes con que cuenta el adulto para obtener de ello una serie de aspectos prácticos para la acción.

2.8 Tipos de resistencia

Existen tres tipos de resistencia al cambio, según Gilbereath, R. D. (1990).



Cuadro elaborado con fines ilustrativos.

1. Resistencia lógica. Se trata de estar en desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. La resistencia lógica surge del tiempo y esfuerzo necesarios para ajustarse al cambio, lo que incluye nuevas tareas en el trabajo que debe aprenderse.

Éstos son los costos verdaderos que deben pagar los empleados, aunque un cambio puede ser favorable para ellos a largo plazo, primero deben pagar esos costos en un corto plazo.

2. Resistencia psicológica. Se basa en emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica, desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio.

Es posible que teman lo desconocido, desconfíen del liderazgo de los ejecutivos o sientan que están en riesgo su seguridad y autoestima. Aunque los gerentes opinen que no hay justificación para esos sentimientos, existen en los empleados, y los administradores *deben* hacerles frente, (Resistencia emocional).

3. Resistencia social al cambio. La resistencia sociológica también es lógica, si se considera que resulta de algo que pone en tela de juicio los intereses, las normas y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas en el ambiente, por lo que deben tomarse en cuenta con cuidado.

Hay coaliciones políticas, valores sindicales e incluso valores comunitarios distintos. En el nivel de grupos pequeños, existen las amistades en el trabajo y las relaciones de estatus, que podrían alterarse con los cambios.

Los empleados se harían preguntas como las siguientes: "¿Es el cambio compatible con los valores del grupo?", "¿Se mantiene el trabajo de equipo con este cambio?", los trabajadores tienen estos tipos de preguntas en la mente. Por lo tanto, los gerentes deben tratar que esos aspectos sean favorables, tanto como sea posible, si es que pretenden enfrentarse con éxito a la resistencia sociológica, también llamada resistencia social.

2.9 Consecuencias de la resistencia.

Es evidente que los tres tipos de resistencia deben preverse, si los administradores trabajan sólo en la dimensión técnica o lógica del cambio, habrán fallado en sus responsabilidades humanas.

Es evidente que las resistencias psicológica y sociológica distan de ser ilógicas o irracionales, pues se consideran lógicas desde la perspectiva de conjuntos de valores distintos. Reconocer el efecto de los factores psicológicos y sociales es de importancia fundamental para el éxito del cambio propuesto.

Lo que los administradores buscan es un ambiente en el que los empleados confíen en los ejecutivos, generen un sentimiento positivo hacia gran parte de los cambios y, se sientan suficientemente seguros para tolerar otros cambios.

Si los gerentes no pueden obtener el apoyo necesario, tal vez deban recurrir a su autoridad. Sin embargo, deben reconocer que el uso de esta última sólo puede ser moderado, ya que cuando se abusa de ella, tarde o temprano pierde su valor.

La resistencia organizacional

En cierta medida, la naturaleza de las organizaciones es resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias, y tienden a desempeñarse en forma deficiente cuando llevan algo a cabo por primera vez, al menos al principio.

En este sentido, en el Departamento de Educación Secundaria General Valle de México, se realizan tareas rutinarias y, tienden a desempeñarse en forma similar a como se realizaba tiempo atrás.

Para asegurar la eficacia y eficiencia operacionales, algunas organizaciones pueden crear fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y, transgrede ciertos derechos territoriales, o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos informales, equipos y departamentos establecieron, y que se han aceptado a lo largo del tiempo.

2.10 Diseño de la organización.

Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar bien, en verdad, el término *organización*, Chiavenato, I. (2004) implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran cierta estructura.

La gente tiene funciones asignadas, procedimientos establecidos para realizar el trabajo, formas congruentes de obtener la información necesaria, y así sucesivamente, sin embargo, esa necesidad legítima de estructura también puede conducir a la resistencia al cambio.

Las organizaciones quizá tengan puestos estrictamente definidos, líneas de autoridad y responsabilidad especificadas con claridad, así como flujos de información limitados, de arriba abajo.

El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad puede provocar que los empleados recurran sólo a ciertos canales de comunicación específicos y centren la atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades.

Por tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine porque amenaza el *status quo*. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

Cultura organizacional.

La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio, las culturas no son fáciles de modificar y se pueden convertir en una fuente principal de resistencia al cambio necesario.

Un aspecto de la cultura organizacional eficaz, radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.

Una cultura organizacional ineficaz (en términos del cambio organizacional), es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante las pruebas de que ya no funciona.

Limitación de recursos.

Algunas organizaciones desean mantener el *status quo*; pero otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente muy capacitada.

En cualquier momento, directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podrían o debieran hacer, pero tal vez hayan tenido que diferir, o abandonar algunos de los cambios a causa de la limitación de recursos.

Posibles beneficios de la resistencia al cambio:

No *toda* la resistencia es negativa, ya que puede aportar ciertos beneficios. La resistencia puede alentar a los ejecutivos a que reexaminen sus propuestas de cambio, para cerciorarse de que son apropiadas.

De esta manera, los empleados forman parte de un sistema de controles y equilibrios, que garantizan la planeación e implantación apropiadas de cambios por parte de los gerentes.

Si la resistencia razonable de los trabajadores hace que los administradores evalúen con más cuidado sus cambios propuestos, los empleados habrán desalentado las decisiones administrativas descuidadas.

La resistencia también ayuda a identificar áreas específicas con problemas, que ante los cambios probablemente generarían mayores dificultades, de tal manera que los gerentes puedan emprender acciones correctivas antes de que surjan dificultades graves.

Al mismo tiempo, se verían estimulados a realizar un mejor trabajo de comunicación ante el cambio, enfoque que en el largo plazo debe llevar a su mejor aceptación.

Además, la resistencia brinda información a los directivos acerca de la intensidad de las emociones de los empleados, relativas al asunto en cuestión, ya que permite la liberación emocional de sus sentimientos reprimidos y, promueve que ellos piensen y hablen más acerca del cambio, de manera que mejore su comprensión de él.

Implantación exitosa del cambio:

Algunos cambios nacen en el interior de las organizaciones, mientras que muchos provienen del entorno. Los gobiernos aprueban leyes y las empresas deben acatarlas. Surgen nuevos adelantos tecnológicos y los productos tienen que incluir esos cambios.

Los competidores introducen nuevos servicios y la compañía debe responder, además, existen presiones de clientes, sindicatos, comunidades y otras personas o entidades que incitan a los cambios. Aunque un ambiente estable significa menos cambio, *los ambientes dinámicos son ahora la norma* y requieren más cambios.

Liderazgo transformacional y cambio:

Los administradores tienen un rol clave en el inicio e implantación exitosa de los cambios, los ejecutivos a veces pasan por alto tanto detalles sencillos como importantes, tampoco desarrollan una estrategia maestra para los cambios planeados. Un plan global debe incluir aspectos del comportamiento, como las dificultades de los empleados para dejar atrás los métodos antiguos; la incertidumbre que es inherente a los cambios, que causa temor en los trabajadores, y la necesidad general de crear una organización que dé la *bienvenida* a los cambios.

Los líderes transformacionales desempeñan un papel decisivo en este proceso. *Ellos son* quienes inician los cambios estratégicos y audaces para posicionar a la empresa en el futuro, articulan una visión y la promueven con energía.

Ayudan a que los empleados se eleven por encima del enfoque estrecho y limitado de su trabajo o departamento, para que logren ver el panorama más amplio. Los líderes transformacionales estimulan a *los* empleados para actuar y, modelan de manera carismática los comportamientos deseados, intentan crear individuos y organizaciones que aprendan y estén mejor preparados para los retos desconocidos del futuro, los elementos importantes del liderazgo transformacional consisten en crear una visión, mostrar carisma y estimular el aprendizaje.

Creación de *la visión*.

Los líderes transformacionales crean y comunican una visión de la organización. Una visión es una imagen o idea de largo plazo que debe lograrse.

El líder transformacional logra que las personas se esfuercen más allá de sus capacidades y pensamiento actuales, además las emociona y motiva para alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo.

Una visión también integra las creencias y los valores compartidos, que sirven como base para cambiar la cultura de una empresa.

Comunicación carismática.

Incluso si los empleados se convencen intelectualmente de que la visión es deseable, los líderes todavía tienen dos tareas ante sí:

1. Persuadirlos de que la visión es de carácter urgente
2. Motivarlos para que la logren.

El carisma es una característica del liderazgo, que puede ser útil para lograr que los empleados actúen sin tardanza y de manera sostenida.

Los líderes carismáticos, son personas dinámicas, que asumen riesgos y muestran su amplia experiencia y confianza en sí mismos, expresan sus expectativas de alto rendimiento y, emplean símbolos y lenguaje inspirador para que los demás los sigan.

También pueden ser mentores cálidos, que tratan de manera individualizada a cada empleado y lo guían para que emprenda las acciones necesarias. En respuesta, los trabajadores respetan a los líderes carismáticos y confían en ellos en la medida en que se implantan los cambios, además de que tienden a comprometerse emocionalmente en mayor grado con la visión de estos líderes.

Mas aún, los líderes carismáticos tienen que reconocer la "vulnerabilidad emocional" que experimentan los empleados durante los cambios, y disipar sus temores mientras estimulan el uso de su energía para poner en práctica el cambio.

Estimulación del aprendizaje.

Los líderes transformacionales reconocen que el legado que dejan tras ellos no es simplemente el cambio mismo, sino una empresa que *continuará* cambiando.

Su tarea fundamental es fomentar la capacidad de las personas para aprender de la experiencia del cambio. Este proceso se denomina aprendizaje de doble ciclo, nombre que se deriva del hecho de que la forma de manejar un cambio no sólo debe reflejar la información con que se cuenta actualmente (el primer ciclo), sino también preparar a los participantes para manejar cambios futuros, incluso con mayor efectividad (el segundo ciclo).

Quienes aplican el aprendizaje de doble ciclo, adquieren la capacidad para prever problemas, impedir que surjan en muchas situaciones y, en particular, poner en tela de juicio sus propios supuestos y paradigmas.

Este proceso contrasta con el aprendizaje de ciclo sencillo, en el cual los empleados se limitan a resolver los problemas actuales y se adaptan de manera ciega a los cambios que les son impuestos.

El proceso de doble ciclo no sólo aumenta el éxito del cambio actual, sino también las probabilidades de que los trabajadores estén más dispuestos para el cambio que se implante, o que lo emprendan ellos mismos.

2.11 Las Tres etapas del cambio

La conciencia del comportamiento en la administración del cambio se facilita si lo consideramos como un proceso de tres etapas según

Brunet, L. (2005):

- Descongelamiento
- Cambio propiamente dicho
- Recongelamiento

El término descongelamiento significa, que deben hacerse a un lado las ideas y prácticas antiguas para aprender otras nuevas. Es frecuente que este paso de deshacerse de lo antiguo sea tan difícil como aprender lo nuevo.

Es fácil pasarlo por alto concentrando la atención en el cambio propuesto; no deshacerse de las ideas antiguas con frecuencia origina resistencia al cambio, un administrador debe ayudar a que sus empleados liberen su mente de los antiguos roles y propósitos, sólo entonces podrán abrazar nuevas ideas.

El cambio propiamente dicho es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Comprende ayudar a los trabajadores a que piensen, razonen y se desempeñen conforme a los nuevos conceptos. Puede ser una etapa de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación. Por suerte, es común que también se acompañe de esperanza, descubrimiento e interés.

El recongelamiento significa, que lo aprendido se integre a la práctica cotidiana. Además de su aceptación intelectual, las nuevas prácticas deben adaptarse emocionalmente, y pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. El simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso, la práctica exitosa en el trabajo debe ser el objetivo final del paso de recongelamiento.

De igual modo, los gerentes deben encontrar formas de descongelar los viejos hábitos de los empleados, por ejemplo, impidiéndoles físicamente que utilicen el equipo, o software antiguos, antes de dirigir su atención a la aceptación de los nuevos métodos.

Manipulación de fuerzas

Según García, Salvador (1997). El psicólogo social Kurt Lewin, quien identificó las tres etapas del cambio, también planteó que toda organización (en tanto sistema social), es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan u obstaculizan cualquier práctica existente, con un equilibrio resultante.

En la operación de una empresa, existen presiones a favor y en contra de aumentar la producción, es característico que los administradores quieran aumentarla. Los ingenieros industriales realizan estudios para mejorarla, también los supervisores presionan para que se incremente.

Algunos obreros sienten que ya trabajan bastante. Pedirles mayor esfuerzo causaría sentimientos de inequidad y no quieren estar sometidos a esfuerzo y tensión adicionales.

Tampoco querrían sentirse más cansados cuando lleguen a casa, disfrutaran de sus pausas de descanso. El resultado es que actúan como fuerza restrictiva y que el nivel de producción actual tiende a continuar hasta que se implante algún tipo de cambio.

El cambio se introduce en un grupo con diversos métodos, entre ellos los siguientes:

- Adición de nuevas fuerzas propulsoras.
- Eliminación de las fuerzas restrictivas.
- Aumento en la intensidad de una fuerza propulsora.
- Disminución en la intensidad de una fuerza restrictiva.
- Conversión de una fuerza restrictiva en propulsora.

Hay que aplicar por lo menos uno de esos enfoques para cambiar el equilibrio, pero el éxito es más probable cuando se adoptan dos o más de los métodos.

La idea es ayudar a que se acepte el cambio y, se integre en sus nuevas prácticas, por ejemplo, responsabilizar a los trabajadores por la calidad de los productos que generan se ha utilizado como fuerza propulsora, para lograr un trabajo de mayor calidad.

Otra fuerza propulsora consiste en impulsar programas que fomenten el orgullo de los empleados por su trabajo. En la dirección contraria, pueden disminuirse las fuerzas restrictivas que operan contra la calidad si se mejora el mantenimiento de la maquinaria, de modo que pueda trabajarse mejor con ella.

2.12 Construcción del apoyo al cambio

A continuación se describe una amplia variedad de actividades positivas para lograr apoyo. Otras, como la manipulación y coerción, generalmente provocan en los empleados antagonismo y sabotaje del éxito a largo plazo del programa de cambio.

Uso de la fuerza del grupo.

Un cambio efectivo se concentra no sólo en los individuos, sino también en el grupo, este es un instrumento para ejercer una mayor presión sobre sus miembros, encaminada al cambio.

El poder de un grupo para estimular el cambio en sus integrantes depende en parte de la fuerza de su vínculo con el grupo, cuanto más atractivo resulte el grupo para cada miembro, tanto mayor es la influencia que puede tener en él. La influencia aumenta todavía más, si quienes poseen un estatus alto en el grupo apoyan el cambio.

El cambio no debe alterar el sistema social del grupo más de lo necesario. Todo cambio que constituya una amenaza para el grupo, tiende a cubrirse con resistencia.

Aporte de una justificación del cambio.

Un liderazgo capaz, refuerza un ambiente de apoyo psicológico al cambio, un líder efectivo, presenta el cambio con base en los requisitos impersonales de la situación, no a título personal. En general, es mejor aportar razones objetivas (relacionadas con el rendimiento) para el cambio.

Es más probable que el cambio tenga éxito, si los líderes que lo implantan tienen expectativas de éxito altas. En otras palabras, las *expectativas de cambio* de los administradores y empleados son tan importantes como la tecnología del cambio.

Las expectativas en sí, no tienen poder suficiente para inducir o desalentar cambios significativos. Así pues, ¿cómo funciona realmente el proceso?, las expectativas tienden a traducirse en comportamientos específicos de los gerentes, que aumentan o disminuyen las probabilidades de éxito del cambio.

Al creer que el cambio funcionará, los gerentes actúan de manera tal, que logran se cumpla esa creencia, por ejemplo, proporcionando más recursos o reforzando los nuevos comportamientos de los trabajadores. Esta creencia se transmite a los empleados, que se convencen de las probabilidades de éxito y cambian en concordancia su comportamiento. El proceso crea un sistema integrado de expectativas de éxito y los comportamientos apropiados que llevan a él.

Participación

Una manera fundamental de lograr apoyo para el cambio es mediante la participación, que sirve para alentar en los empleados el intercambio de ideas, la comunicación, el planteamiento de sugerencias y el interés en el cambio. La participación estimula el compromiso, no el simple acatamiento del cambio. El compromiso

lleva implícita la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin de lograr que el cambio sea efectivo.

En general es cierto que en la medida en que aumenta la participación, tiende a disminuir la resistencia al cambio.

La resistencia decae porque los empleados tienen menos razones para ella, puesto que si se consideran sus necesidades, sienten seguridad en una situación cambiante.

Es necesario que los trabajadores participen en el cambio, *antes* de que ocurra-éste, no después de que tiene lugar. Cuando lo hacen desde el principio, se sienten protegidos contra las sorpresas, y sienten que sus ideas son bienvenidas. Por otra parte, es probable que sientan que su participación después de ocurrido el cambio no es más que una técnica de "convencimiento" y manipulación por parte de los directivos.

2.13 Modelo de participación y resistencia al cambio

Luc Brunet (2005). Recompensas compartidas:

Otra forma de lograr el apoyo de los empleados para el cambio, es cerciorarse de que en la situación de cambio haya recompensas suficientes para ellos.

Es natural que se pregunten: "¿Y yo que gano?", si advierten que el cambio sólo se acompaña de pérdidas para ellos, sin ganancia alguna, difícilmente pondrán entusiasmo al respecto.

Otorgar recompensas es una forma de decirles a los trabajadores: "Nos preocupamos por ustedes, queremos que ustedes también se beneficien de este cambio." Además, les brindan una sensación de que el progreso acompaña al cambio.

Tanto las recompensas económicas como las psicológicas son útiles, los trabajadores aprecian un aumento de sueldo o promoción; pero

también valoran el apoyo emocional, la capacitación de nuevos conocimientos y el reconocimiento de los administradores.

Es aconsejable que un cambio genere beneficios tan directa y prontamente como sea posible. Desde el punto de vista del empleado, lo que es bueno en general, no lo es necesariamente para él, y lo que es bueno en el largo plazo, podría no serlo en el corto.

Seguridad de los empleados.

Además de las recompensas compartidas, también deben protegerse las prestaciones existentes de los empleados, la seguridad durante los cambios es fundamental.

Muchos patrones garantizan a los trabajadores protección si disminuyen las ganancias cuando se implantan nuevos métodos o nueva tecnología.

Otros patrones les brindan reentrenamiento y demoran la instalación de equipo que ahorra mano de obra, hasta que la rotación de personal normal pueda absorber a los trabajadores desplazados.

Los derechos de antigüedad y oportunidades de promoción además de otras prestaciones, se salvaguardan al realizar cambios.

Los sistemas de quejas brindan al empleado una sensación de seguridad de que se protegerán sus prestaciones y se resolverán de manera justa las diferencias al respecto. Todas estas prácticas ayudan a que los trabajadores sientan seguridad en presencia del cambio.

Comunicación y educación.

La comunicación es indispensable si se pretende lograr apoyo para el cambio. Aunque éste afecte sólo a una, o dos personas en un grupo de trabajo de diez, debe informarse a todas acerca del cambio para que se sientan seguras y se mantenga la cooperación del grupo.

Es frecuente que los administradores no adviertan que las actividades útiles para la aceptación del cambio, como la comunicación y educación usualmente se alteran con el cambio mismo.

En otras palabras, el flujo de información podría ser mínimo cuando más se necesita, de modo que se requieren esfuerzos especiales para mantenerlo en épocas de cambio.

El director de recursos humanos de un gran banco ayudó al proceso de autodescubrimiento, mediante la contratación de un consultor para que evaluara el grado de innovación en el departamento.

Sus interesantes conclusiones sacudieron al personal y lo hicieron consciente de la necesidad de cambios. Según el director, los resultados del informe "parecían cristalizar nuevas perspectivas acerca del potencial del departamento", se crearon grupos de trabajo y se pusieron en práctica sus recomendaciones.

Surgieron nuevos comportamientos que eran deseables: toma de riesgos, independencia y toma de decisiones descentralizada. Toda esta actividad ocurrió porque los empleados repentinamente adquirieron conciencia de que existía un problema y experimentaron de manera personal la necesidad de ciertos cambios.

Trabajo con el sistema en su totalidad.

La resistencia al cambio puede disminuirse si se comprenden mejor las actitudes de los empleados y las reacciones naturales a los

cambios. El rol de los administradores es ayudar a que los trabajadores reconozcan la necesidad de cada cambio e invitarlos a participar en él. También es fundamental que los administradores tengan una perspectiva más amplia del cambio, orientada a sistemas, para identificar las relaciones complejas que existan. El desarrollo organizacional puede ser un método útil para lograr este objetivo.

Para ser realistas, la resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, administradores y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma, convertirse en agentes de cambio más eficaces.

Muchas veces las personas tienen dificultades para comprender con claridad las situaciones de cambio, parte de la razón es que incluso el análisis de un problema de cambio puede ser muy complejo cuando debe considerarse un gran número de variables.

(Kurt Lewin, en García, S., 1997) uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha sido muy útil para administradores y empleados, cuando enfrentan el reto del cambio.

(Lewin, en Brunet, L., 2005) consideró el cambio no como un hecho dado, sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas. Su enfoque, denominado "análisis de campos de fuerza", sugiere que cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio, resultante del equilibrio de fuerzas que se empujan sin cesar entre sí.

Ciertas fuerzas en la situación (varios tipos de resistencia al cambio), tienden a mantener el *status quo*.

Al mismo tiempo, varias presiones para el cambio actúan en oposición a estas fuerzas y empujan en favor del cambio. El efecto

combinado de estos dos grupos de fuerzas da como resultado que la gente puede resistirse al cambio a causa de sus percepciones o personalidad.

Además, la conducta habitual, el temor a lo desconocido, la inseguridad económica y las amenazas a las relaciones establecidas de poder e influencia, pueden generar una resistencia adicional al cambio.

La resistencia organizacional al cambio suele tener su origen en la estructura y cultura de la organización, la limitación de recursos, las inversiones fijas que no es posible modificar con facilidad y, los acuerdos interorganizacionales.

Kart Lewin, en Brunet, L., (2005), el análisis de campos de fuerza puede ayudar a administradores y empleados a diagnosticar y superar la resistencia al cambio.

Capítulo 3

Clima Organizacional

La palabra clima, cuya raíz griega significa pendiente o inclinación. A nivel organizacional el término clima es adoptado como una analogía del clima meteorológico, haciendo referencia a los aspectos que son estables y característicos de una zona geográfica en especial. (Brunet, L., 2005).

El clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones. Así como el clima atmosférico se descompone en términos de humedad, aire, calor, frío, etc., dentro de una organización el clima se puede descomponer en elementos tales como estructura organizacional, tipos de comunicación y liderazgo, sueldos, reglas, normas y políticas, entre otros.

Lewin, K., (1951), plantea que el comportamiento de un individuo en el trabajo está en función de la persona implicada y de su entorno:

$$C = f (Px E)$$

En efecto, como lo señala (Brunet, 1989) toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como aptitudes y características físicas y psicológicas, y a cambio, el trabajo presenta entornos sociales y físicos que tienen sus características propias.

Esto da como resultado que la forma en que se comporta un trabajador en la organización no depende solamente de sus características personales, sino además, de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la misma.

(Gellerman, 1960) fue el primero que utilizó el término clima orientado a una organización. Sin embargo, como lo señala (Brunet, 1989), los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones, ya que comúnmente se le confunde con la noción de cultura, otras veces con liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y, a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

3.1 Enfoque

El Clima Organizacional está constituido por la fusión de dos escuelas del pensamiento psicológico, que son resultado de las investigaciones efectuadas y que no siempre se definen claramente:

1.- Escuela de la Gestalt

Esta aproximación se centra en la organización de la percepción, donde el todo es diferente a la suma de sus partes, (Brunet, L., 2005).

En esta escuela se relacionan dos principios importantes en la percepción del individuo:

- 1) Captar el orden de las cosas, tal como existen en el mundo y
- 2) crear un nuevo orden de las cosas a través de un proceso de integración del pensamiento.

Esta escuela señala que los trabajadores comprenden el mundo que los rodea, basándose en criterios percibidos e inferidos, así que se comportan de acuerdo a la forma en que ven este mundo.

2.- Escuela Funcionalista

Esta aproximación postula que el pensamiento y el comportamiento de un empleado dependerá del ambiente que lo rodea, donde las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del empleado a su medio.

Como se puede apreciar, la escuela de la gestalt afirma que el individuo se adapta a su medio, porque no tiene otra opción, a diferencia de lo que propone la escuela funcionalista, en cuanto al papel relevante de las diferencias individuales en este proceso, de tal manera que un empleado interactúa con su medio, pero participa en la determinación del clima de éste.

Aun cuando hay diferencias en ambas escuelas, tienen en común un elemento, que es el nivel de homeostasis o equilibrio que los individuos tratan de obtener del mundo que los rodea.

Por ejemplo, si un trabajador percibe aceptación y buen trato por parte de su jefe, es decir, percibe un clima positivo, tenderá a comportarse de manera amable; de la misma manera si percibe un clima hostil dentro de la organización en la que labora, su respuesta será comportarse de manera defensiva, de tal manera que pueda provocar un equilibrio con su medio.

3.2 Definiciones de clima organizacional.

Los investigadores que han estudiado el clima, no se ponen de acuerdo para definirlo, ni tampoco existe consenso entre ellos en cuanto al papel que juega el clima en el rendimiento de los trabajadores en la organización.

James y Jones, en Brunet, (1989) dos investigadores estadounidenses, han identificando tres enfoques:

El primer enfoque llamado realista u objetivo, la medida múltiple de los atributos organizacionales, considera al clima como el conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, éstas características son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

Los autores más representativos de esta aproximación son los citados por Durán (1993), Gellerman (1960); Campbell y Colbs (1970) y Litwin y Stinger (1978).

En suma, estos investigadores definen el clima como un conjunto de características que describen a una organización, que la diferencian de las otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en la conducta de los empleados. Dentro de este enfoque, el clima se mide de manera objetiva, por lo que sólo estudia comportamientos objetivos como el ausentismo, la productividad y el número de accidentes.

Segunda aproximación: la medida perceptiva de los atributos individuales propone una definición deductiva del clima organizacional, vinculando la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones de los empleados, incluyendo su grado de satisfacción.

Esto quiere decir, que el trabajador percibe el clima, solamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer, teniendo como resultado que el clima no es estable en el tiempo, ni uniforme en un departamento u organización, puede entonces cambiar según el carácter y humor de los trabajadores.

La frecuencia para medir el clima, desde este punto de vista, emplea el cuestionario que sirve para conocer qué tan satisfechos se encuentran los trabajadores de una organización.

Tercera aproximación: la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera al clima, como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización, o de una parte de la misma, que permite deducir, cómo actúan las organizaciones con sus trabajadores y la sociedad en general.

A éste tipo de clima se le conoce también como clima humano o psicológico, al evaluar estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las variables de la organización y, el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

La definición más utilizada por los investigadores es la del tercer enfoque, que propone, la influencia conjunta del medio y la personalidad del trabajador, donde se determina su comportamiento, de tal manera, que la percepción del clima organizacional está en función de las características de quien percibe, así como de las características de la empresa y de la interacción de estos dos elementos.

Este enfoque también es conocido como fenomenológico, subjetivo o personal, entre los investigadores más destacados de esta aproximación, se pueden citar a (Nyles, Pritchard e Ingel, 1980; Fiel y Abelson, 1982; Scheneider, 1990; Furham y Goodstein, 1994 y Rubio Navarro 1999), que en síntesis, definen al clima como “las percepciones compartidas por los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo dado”, como su personalidad o el sentimiento del lugar de trabajo.

En el enfoque fenomenológico existen dos tipos de medidas perceptivas, la primera hace referencia a que las percepciones que tienen los trabajadores del clima, está enfocada o relacionada con sus valores y necesidades, es decir, se percibe al clima de una empresa

en función de las necesidades que la organización pueda satisfacer en sus empleados.

La segunda medida perceptiva, más que enfocarse a las necesidades se orienta a la percepción que tiene un trabajador de los atributos organizacionales. Ninguna de las definiciones es totalmente realista, o del todo fenomenológica, por sólo mencionar estos dos enfoques, pero en cada una de ellas predomina alguna de las aproximaciones.

Rubio, (1999) define el clima organizacional, como el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen los empleados del lugar donde realizan su actividad laboral.

Furham y Goodstein (1994) lo plantean como el estado psicológico afectado fuertemente por las condiciones organizacionales, tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. Es una percepción de cómo son las cosas en el ambiente de trabajo.

Podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados acerca de su ambiente de trabajo que se da a partir del conjunto de características de la organización.

Furham y Goodstein (1994) argumentan, que el clima es un concepto personal, fundamentado en valores personales, mientras que la cultura es un concepto social compartido por los miembros de ella y está fundamentada en valores y creencias de la realidad socialmente construida.

El clima se puede caracterizar mejor como una manifestación de la cultura, y la cultura es un fenómeno compartido dentro de una sociedad (James, Prince, 1997).

Asimismo, el clima y la satisfacción pueden confundirse, sin embargo, la satisfacción en el trabajo es el resultado de un conjunto de

actitudes que tiene un trabajador hacia su trabajo y la vida en general.

La cultura, el clima y la satisfacción son complementarios, ya que tanto el clima como la satisfacción forman parte de ese gran sistema que es la cultura, y la satisfacción depende en gran parte del tipo de clima que perciban los trabajadores.

Lo verdaderamente importante es que al medir el clima organizacional, éste refleja los valores y actitudes, así como las creencias de sus miembros. Al realizar el diagnóstico del clima se evalúan las fuentes de conflicto y de insatisfacción, que contribuyen en gran medida al mal funcionamiento de la organización y permiten intervenir para prever problemas que impidan el desarrollo de la misma.

Por eso el estudio del clima se vuelve esencial para la gerencia de la empresa, ya que al realizar el diagnóstico, se puede conocer cómo perciben el clima los trabajadores, qué factores de éste influyen más en el comportamiento del personal para poder incrementar la productividad, la calidad del trabajo, y por ende, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia dentro de la organización.

3.3. Caracterización del clima.

Como se ha señalado, el clima lo constituyen las características de una organización y las características de los empleados, que en conjunto conforman la personalidad que la caracteriza.

Esta forma de personalidad, puede ser sana, y malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si es malsana o negativa, trastornará las relaciones entre los empleados y la organización, dando como resultado la dificultad que tendrá para adaptarse a su medio.

Como lo señala Brunet (1989), el clima es un componente multidimensional de elementos que identifican a una organización y la caracterizan, como se describen a continuación:

- 1.- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- 2.- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- 3.- Los elementos que lo constituyen pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- 4.- El clima tiene una relación de continuidad, pero puede cambiar después de una intervención particular.
- 5.- El clima está determinado principalmente por las características, las conductas, las aptitudes, y las expectativas de otras personas, pero también por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- 6.- El clima es fenomenológicamente diferente a la tarea, ya que se pueden observar distintos climas en los empleados que realizan una misma tarea.
- 7.- El clima se basa en las características de la realidad externa tal como la percibe el trabajador (la percepción no siempre es consciente).
- 8.- El clima es difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- 9.- El clima tiene consecuencias sobre el comportamiento, porque actúan sobre las actitudes y expectativas, que son determinantes directas del comportamiento

3.4 Componentes del clima organizacional

Los elementos que conforma el clima son varios, (Litwin y Stinger, 1978), (Brunet ,1989) y (Chiavenato, 1999), los presentan de manera esquemática en el cuadro de la siguiente página:

COMPONENTES

Aspecto Individual

- * Percepciones
- * Conocimiento
- * Actitudes
- * Valores
- * Personalidad
- * Estrés

Liderazgo

- * Estilo de liderazgo
- * Poder
- * Influencia

Estructura de la organización

- * Macro dimensiones
- * Micro dimensiones

Grupo e Intergrupo

- * Relaciones interpersonales
- * Estructura
- * Cohesión
- * Normas y roles

Motivación

- * Recompensas
- * Reconocimientos
- * Necesidades
- * Motivos

Procesos Organizacionales

- * Sueldos
- * Comunicación
- * Toma de decisiones



C
L
I
M
A

O
R
G
A
N
I
Z
A
C
I
O
N
A
L



RESULTADOS

Rendimiento

- * Individual
- * Alcance de objetivos
- * Satisfacción
- * Calidad en el trabajo

Organización

- * Producción
- * Eficacia
- * Tasa de rotación
- * Tasa de ausentismo
- * Desarrollo
- * Adaptación
- * Eficacia

Grupo

- * Cohesión
- * Trabajo en equipo
- * Logro de objetivos

Existen elementos en el clima organizacional, que determinan el rendimiento del personal en función de: el alcance de los objetivos, la satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo,

la moral, resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor producción, eficiencia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del ausentismo, a continuación se describen algunos:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran: actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- Liderazgo, poder, políticas influencia, desenvolvimiento.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación del sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

También las características individuales de un trabajador actúan como un filtro, a través del cual los objetivos de la organización, los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados, para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores, el nivel de aprendizaje y el grado de estrés, sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización. De esto se infiere entonces, que el clima organizacional, es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los mismos.

3.5 Tipos de clima organizacional

El clima organizacional según Chiavenato (1999), puede dividirse en dos grandes tipos:

- Clima autoritario y
- Clima participativo.

El clima autoritario puede subdividirse a su vez en:

Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo se subdivide en:

Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de autoestima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación de funciones. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, con base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por

rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor -supervisado) se basan en la amistad, y en responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios explotadores y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los climas participativo-consultivo y de participación en grupo, corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible, ambos propician un clima favorable dentro de la organización.

3.6 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima, que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertos factores del clima; se han respetado los términos tal como los propios investigadores los han utilizado:

- Adecuación de la planeación, el grado en que los planes se van adecuando para lograr los objetivos de trabajo.
- Apoyo, la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Actitud, se refiere a los comportamientos formales e impersonales de los directivos, que prefieren atenerse a las

reglas establecidas antes de entrar en una relación afectiva con sus subordinados.

- Apertura, se basa en la capacidad de abrirse por parte de los directivos, a los nuevos recursos, o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- Autonomía, se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflictos, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Comunicación, se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados para hacer que se escuchen sus quejas en la dirección
- Confianza, se refiere a los esfuerzos que hace el superior para motivar al personal.
- Confort, se refiere a los esfuerzos que hace la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.
- Consideración, se refiere al comportamiento del directivo que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.
- Control, se refiere a los reglamentos y a las presiones que los directivos pueden utilizar para vigilar el cumplimiento de sus empleados.
- Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

- Desvinculación, lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Estructura, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Empeño, mide la implicación personal del trabajador en su puesto
- Estatus, se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Espíritu, es una dimensión del espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo, y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Flexibilidad, mide la voluntad de los directivos y empleados de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Intimidad, se trata de la percepción experimentada por el personal en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo.
- Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (ponerse y amar la camiseta),

- Motivación, son los procedimientos que se instrumentan para estimular a los empleados y responder a sus necesidades.
- Normas, la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Obstáculos, se apoya en el sentimiento que tiene el personal de estar realizando tareas rutinarias e inútiles solicitadas por su superior.
- Presión, se basa en la fuerza que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- Proceso de influencia, la importancia de la interacción superior /subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Recompensa, el sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- Riesgos, percepción del nivel de reto y de temor para resolver las situaciones de trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- Toma de decisiones, se refiere a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Tolerancia a los errores, el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva, o inclinada a culpar.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

En general, la mayoría de los instrumentos empleados para medir el Clima según Brunet, L. (2005), son cuestionarios o escalas que, como ya se indicó, valoran diferentes componentes, por lo tanto, cuando se desee medir el clima de una organización, se recomienda primero, seleccionar los elementos que se quiere evaluar y posteriormente elegir un instrumento, o en caso de no encontrarlo diseñar su propio instrumento.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella, tiene una gran importancia. Los resultados de la organización tienen una gran influencia dentro de las características personales de los trabajadores, como su personalidad, percepciones y sus actitudes.

La suma de los componentes del Clima y, cómo se relacionan y combinan entre ellos generan un Clima Organizacional específico, que repercute en la motivación y comportamiento de los trabajadores, ocasionando consecuencias en la productividad, rotación de personal, la satisfacción y rendimiento individual.

3.7 Medición del clima organizacional

El número de componentes del Clima es extenso, por lo que no existe en nuestro país un instrumento que evalúe y complete a todos. Generalmente lo que se hace es diseñar el instrumento, considerando los elementos del Clima que le interese estudiar al investigador o bien, escoger los componentes que le interese a la organización evaluar.

Varios investigadores entre ellos (Likert 1932, Crane 1981, en Brunet 1987), han medido el clima diseñando cuestionarios pero cada uno de ellos evaluando factores diferentes, como se señaló, el número de componentes a medir depende de las características de cada organización. Sin embargo, hay factores comunes señalados por los investigadores como: el tamaño de la organización, el liderazgo, las normas y políticas, la recompensa, la comunicación y las remuneraciones.

Uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima en una organización es el "Perfil de las características organizacionales" de (Likert 1932 en Brunet 1987). Este cuestionario mide ocho componentes de Clima:

- Métodos de mando
- Fuerzas motivacionales
- Comunicación
- Procesos de influencia
- Procesos de toma de decisiones
- Planificación
- Centros
- Objetivos de rendimiento

Se han diseñado otros cuestionarios. Dentro de éstos se encuentran los instrumentos (Likert, 1977, Scheneider y Bartlett 1968, en por Brunet 1987), que miden:

- El nivel de autonomía individual
- El grado de estructura
- El tipo de recompensas
- La consideración
- El agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus jefes

Otro instrumento empleado para medir el Clima, es el WIES (Work Environment Scale (1999) que evalúa el ambiente social en todo tipo de unidades y centros de trabajo. Esta escala evalúa tres dimensiones fundamentales:

- Relaciones
- Autorrealización
- Estabilidad/cambio

Relaciones, está integrada por escalas de cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo, y a su vez, evalúa el apoyo que ofrece la dirección a los empleados.

La autorrealización, se mide por las escalas de autonomía, organización y presión, donde se observa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones.

La estabilidad / cambio, se evalúa a través de las escalas de control, innovación y comodidad.

Estas escalas valoran el grado en que los empleados conocen la rutina de sus tareas y cómo se explican las normas y métodos de trabajo.

Finalmente, el instrumento OCI (Índice de Clima Organizacional), desarrollado por Wallach (1983), mide tres dimensiones de Clima: burocracia, soporte e innovación.

3.8 Clima Organizacional Causas y Efectos

Las causas y efectos del Clima Organizacional se refieren a la forma como interactúan o se relacionan los componentes del clima con los resultados que éste provoca.

Tanto las causas como los efectos suelen confundirse, ya que los efectos que tiene el clima sobre la productividad y la satisfacción, frecuentemente apoyan las causas o naturaleza del clima.

Por ejemplo, si una organización tiene baja productividad, la dirección recurrirá a reforzar el estilo de supervisión o el liderazgo, o tal vez hará énfasis en las reglas o políticas, lo que ocasionará que los empleados tengan una percepción aún más desfavorable del clima de su empresa, por esto es difícil analizar de manera aislada las causas y efectos.

En ocasiones el estilo de liderazgo que se emplea en la organización presenta una idea o imagen del tipo de clima que predomina, por lo que se convierte en un factor (causa) importante, aunque no el único, para determinarlo.

Cuando los empleados se sienten molestos frente a un Clima inadecuado que les provoca frustración y hostilidad, se ve reflejado también en la calidad de las relaciones entre ellos, e incluso, pueden llegar a la huelga, mostrando así la hostilidad que sienten hacia la organización.

Los accidentes de trabajo, el elevado índice de ausentismo y la rotación de personal son ejemplos de los efectos que produce la percepción de los empleados de un clima inadecuado. En cambio, un nivel alto de satisfacción y de productividad, o de rendimiento se relaciona con climas favorables, abiertos y participativos.

En general, las causas de un Clima favorable o positivo son: sueldo remunerador y justo, buenas prestaciones, calidad en el liderazgo que promueva la participación de los empleados, poca o nula hostilidad en las relaciones, tanto de compañeros como de jefes, oportunidades de ascensos, reconocimientos por productividad y, por el trabajo bien realizado entre otras.

Un Clima con estas características será percibido por los trabajadores como positivo, produciendo un resultado o efectos positivos, que se reflejan en un índice moderado de rotación y de ausentismo del personal, en mayor productividad, satisfacción en el trabajo y un bajo nivel de accidentes de trabajo.

Por el contrario, las causas de un Clima desfavorable y/o inadecuado se caracterizan por un sueldo que no satisface las necesidades básicas, mala supervisión, baja calidad de las relaciones, donde no existen reconocimientos por el trabajo y las oportunidades de ascenso.

Los efectos o resultados que se esperarían de un clima percibido así, serían un índice alto de rotación, baja productividad y rendimiento de trabajo e insatisfacción entre otros.

Puede ser suficiente una sola causa negativa, para que se produzcan uno o más efectos notorios, y que éste sea percibido como un Clima inadecuado.

En una organización puede haber varios climas diferentes; puede tener tantos climas como divisiones, departamentos o áreas y, mientras más descentralizada se encuentre la empresa, más se pueden observar climas diferentes. Por lo tanto, parece evidente que una organización pueda tener microclimas en su interior.

La posición jerárquica de los trabajadores en una empresa o departamento puede influir en la percepción del clima. Por ejemplo,

los directivos tienen generalmente una percepción más favorable del clima de su empresa que los empleados, debido a que están más involucrados con la vida de la empresa.

Mientras más alto es el puesto que ocupa, el empleado percibe a la organización como menos autocrática, más orientada a sus empleados, más amigable y con actitud positiva a renovarse; esto debido a las responsabilidades que tiene a su cargo, ve su tarea menos estructurada y considera que las relaciones interpersonales son más importantes en su nivel.

Las empresas centralizadas y muy jerarquizadas tienden a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos, que no provocan la creatividad en los trabajadores. Así mismo, cuando la dirección ejerce más mecanismos de control sobre sus empleados, estos estarán menos dispuestos a sugerir mejoras e innovaciones, por temor a ser castigados.

Las empresas que estimulan la creatividad tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos.

El marco normativo formal que incluye las políticas y los reglamentos de una empresa, tiene un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional en los empleados. Por ejemplo, una política restrictiva sobre el comportamiento de los trabajadores, produce una atmósfera autocrática y puede producir sentimientos de opresión.

Además, una política de esta naturaleza puede lograr a corto plazo, cierta eficacia, pero no a largo plazo, porque puede presentarse una baja importante en el rendimiento de los trabajadores, debido a la falta de estimulación, por las quejas, rotación de personal y ausentismo.

3.9 El clima y los círculos de calidad

Los círculos de calidad se basan en el desarrollo de un clima de participación y colaboración muy estrecha entre los trabajadores y la propia organización, para conseguirlo, es necesario lograr que los trabajadores se identifiquen con la misión de la empresa, que puede influir y que es muy importante su ayuda para lograrla. Por eso, los círculos de calidad sólo son eficaces en organizaciones que producen un clima de trabajo participativo y cooperativo.

El clima organizacional relacionado con otras variables como:

- Las estrategias de tensión
- La resistencia al cambio
- El conflicto
- La innovación
- La reingeniería

Pueden percibir el clima de su empresa como abierto, flexible y dinámico, mientras que el personal directivo lo puede percibir como rutinario, rígido y estático.

De tal manera que en una misma empresa algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como negativo o detestable, mientras que los demás lo perciben como positivo.

En las grandes corporaciones que tienen sucursales, divisiones e inclusive empresas diseminadas en otras ciudades, regiones y países del mundo, lejos de la matriz, ven aparecer generalmente climas diferentes en el interior de sus componentes, aún estando bajo las mismas estructuras y políticas de la sede central.

Las diferencias en este caso se deben a la cultura local de los trabajadores del lugar, el tamaño de sus componentes y a la fuerza del mercado, entre otros.

Se elige una muestra representativa de empleados por cada departamento. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos *los* departamentos; es el resultado de los microclimas que lo conforman.

Por lo tanto se puede postular que el clima percibido por un trabajador está influido por el clima general de la empresa y por el clima particular de su departamento o puesto de trabajo. El clima general de una organización entonces se puede representar de manera esquemática de la manera siguiente:

Clima depto. 1 + Clima depto. 2 + Clima depto.3 =Clima general de la empresa

Likert (1950), ha propuesto una teoría del clima organizacional que permite ver en términos de causa- efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analiza el papel de cada una de las variables que los conforman.

Para este autor existen cuatro factores que influyen de manera importante sobre la percepción individual y, que podrían explicar de alguna manera la naturaleza de los microclimas dentro de una empresa, estos son:

- 1°. Los parámetros ligados con el contexto, la tecnología y la estructura organizacional.
- 2°. La posición jerárquica que se tiene y el salario que percibe.
- 3°. Los factores como la personalidad, actitud y la satisfacción y
- 4°. La percepción que tienen los subordinados, colegas y superiores.

Para Likert (1950) la combinación de *estos* factores permite determinar dos tipos de clima que se sitúan en un continuo, que

parte de un sistema extremadamente autoritario y termina en un sistema participativo.

L. Brunet (2005), cita que Payne y Mansfield en 1973, estudiaron la relación entre el clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales. Encontraron que el clima de manera importante está influido por el tamaño de la organización y el clima resultante tiene un efecto en el estudio. Enfatiza la importancia del clima de trabajo y predice el comportamiento del empleado.

Burton y Laundsen (2005) realizaron un estudio, donde pretendieron demostrar la relación del clima organizacional con las estrategias como la tensión, la resistencia al cambio y el conflicto. Encontraron que la estrategia de organización es un determinante importante del clima.

En otro estudio reciente, Steward (2004), presenta un enfoque donde el clima organizacional apoya a la innovación y que con esto aumente la probabilidad de que los empleados orienten sus esfuerzos a la innovación.

Evaluó además, si el clima ético de trabajo (entendido como el nivel de confianza percibido como medida de interés propio y de benevolencia), y un ambiente abierto percibido de comunicación, crea un clima de confianza. Encontró que un clima de confianza contribuye de manera importante a la innovación en las organizaciones.

En otro estudio se exploraron los efectos del clima en el funcionamiento y ajustes de reingeniería organizacional. Se presumía que el clima debía tener un efecto directo en el funcionamiento de la empresa y que debía realzar el efecto en las cualidades emprendedoras de los directivos. El estudio se realizó en 4 empresas reorganizadas de transporte y encontraron que el clima sí se relaciona positivamente con el funcionamiento de la organización.

Capítulo 4 Elaboración del cuestionario

4.1 Actitud

Davis y Newstrom, (1999), la actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad.

La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Existen actitudes laborales positivas o negativas, causadas por factores tanto laborales, como ajenos a la organización.

Las actitudes se componen de tres elementos: lo que una persona piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

Una actitud es una predisposición aprendida de responder a las personas, a los objetos, o a las instituciones de una manera positiva o negativa. Es una forma de responder a alguien, o a algo. Las actitudes son uno de los aspectos del funcionamiento social que se estudian con mayor afán debido a que resumen la experiencia pasada y, predicen o dirigen las acciones futuras. La personalidad y las relaciones sociales de las personas están profundamente relacionadas con sus actitudes.

Las actitudes no son susceptibles de observación directa, sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales, o de la conducta observada. Esta medición indirecta se realiza por medio de escalas, en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones, o juicios sobre los que los individuos manifiestan su opinión se deducen o infieren las actitudes.

Al estudiar las actitudes, suele suceder que los tres elementos que la constituyen estén en contradicción, así como las interrelaciones entre ellos sufran cambios, por lo que el cambio en uno, afecta a los otros, dando lugar a que se formen y se modifiquen las opiniones y actos.

Conocer los tres niveles diferentes supone encontrar formas de medir las actitudes, utilizando escalas diferentes para los pensamientos, los sentimientos y los actos. Es más, este planteamiento tiene implicaciones importantes en los esfuerzos para modificar las actitudes.

Si se intenta cambiar sólo el elemento cognitivo tratando por ejemplo, de convencer a alguien de las razones que hay detrás de las leyes sobre los derechos humanos, sin tener en cuenta lo fuertes que son las emociones en las relaciones interraciales, no se llegará muy lejos.

Keith, D., Newstrom, J. W., (2003), los siguientes factores son los que inciden directamente en la problemática del cambio de actitudes:

1. La variabilidad de la actitud

La susceptibilidad para el cambio de una actitud ya formada depende de las características de las actitudes preexistentes en el individuo.

2. Lo extremo

Las actitudes más extremas presentan una menor susceptibilidad para el cambio que las menos extremas.

3. La multiplicidad

Una actitud simple es más susceptible a un cambio incongruente que una actitud muy compleja. Las actitudes con alto nivel de multiplicidad son más fáciles de variar en una dirección congruente, que las actitudes sencillas (sobre todo respecto al componente cognoscitivo).

4. Intensidad y número de necesidades satisfechas

Una actitud que satisface impulsos intensos y múltiples posee una importancia privilegiada; será relativamente inmune a una variación incongruente.

5. Centralidad de los valores vinculados

Una actitud que surge de un valor, de una creencia básica o central para el individuo, y que se halla intensamente fundamentado en su cultura, será difícil de movilizar en una dirección incongruente, y más susceptible será de cambio en una dirección congruente. Progresivamente serán más susceptibles al cambio incongruente si los valores en los que se basa son secundarios o cuestionables, marginales o poco relevantes para el individuo.

4.2 Los procesos de comunicación y las relaciones

interpersonales:

- La comunicación y las relaciones interpersonales son procesos que intervienen en la posibilidad de un cambio de actitudes de los individuos.
- La credibilidad adquirida, sucede cuando el emisor es percibido como experto, y sabedor de lo se está comunicando, se le ve como digno de confianza, honesto y sin prejuicios ni motivaciones ocultas.
- La credibilidad provoca el proceso que se llama internalización, porque se tiene la necesidad de adaptarse a la realidad exterior.

Atractivo, provoca el proceso de "identificación", si el comunicante tiene atractivo suscita deseos en los demás de ser como él, puede darse por:

- Familiaridad
- Semejanza: hace sentir la presencia placentera del "nosotros".

- Afectividad: a menudo creado por la semejanza, pero que frecuentemente es causa de semejanza en un proceso circular.
- Poder: se dice que, si el emisor tiene poder cuando controla premios y castigos, puede proporcionar placer y dolor. Este factor provoca el proceso llamado "de sumisión".

4.3 Escala de Likert

Likert 1932 en Brunet (1987), por su parte, plantea un proceso de elaboración breve, sencillo y confiable. Su técnica acepta expresamente que las actitudes pueden medirse a través de manifestaciones verbales y asume la posibilidad de estudiar dimensiones de actitud a partir de un conjunto de enunciados que operen como reactivos para los sujetos.

Éstos pueden situarse en la variable de actitud desde el polo más favorable al más desfavorable, de tal manera que la variación de las respuestas será debida a diferencias individuales de los sujetos.

Una breve relación de la técnica nos indica que:

1. Likert tiene como finalidad principal el escalamiento de sujetos.
2. Desde el punto de vista de la medición la técnica Likert asume un nivel de medida ordinal.
3. Respecto a los pasos seguidos para la construcción de la escala:
 - Primer paso define claramente la dimensión de actitud que se quiere medir e identificar las conductas que reflejen dicha actitud.
 - En la escala de Likert se presentan distintas alternativas desde la más favorable a la más desfavorable.

- Los modelos más habituales varían entre dos y seis respuestas, siendo el número más común el de cinco sugerido por el propio Likert.
- Likert hace la selección de ítems definitivos después de pasar la escala a una muestra representativa de sujetos
- Las escalas Likert son sumativas y su objeto es el de especificar la valencia (positiva-negativa) de actitud.

Likert 1932 en Brunet (1987), señala como ventajas que sus escalas son más sencillas de contestar, requieren menor trabajo y se realizan de modo más rápido, además de necesitar menor número de ítems para su elaboración. Parece confirmada la mayor fiabilidad del método Likert, incluso con menor número de enunciados.

Como desventajas, se le atribuye que no permiten determinar en cuánto es más favorable un sujeto, que otro, respecto a la variable medida. Tampoco es posible establecer en aplicaciones posteriores cuál es la cantidad de cambio experimentado en los sujetos.

A partir de las consideraciones anteriores, nos planteamos el objetivo de intentar comprobar empíricamente las supuestas ventajas teóricas del método (Likert, 1932 en Brunet, 1987).

Por lo tanto, según Fernández de Pinedo, Ignacio, (1997) se define una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales.

En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir. Para ello se considera la construcción de una escala de Likert.

La Escala de Likert, 1932 en Brunet (1987) contiene una lista de afirmaciones o actitudes y pide al individuo que responda en un continuo que va desde "estoy completamente de acuerdo" hasta "estoy completamente en desacuerdo".

Likert, 1932 en Brunet (1987) utiliza un rango de 5 puntos:

1. Estar completamente de acuerdo,
2. Estar de acuerdo,
3. No estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo,
4. Estar en desacuerdo y
5. Estar completamente en desacuerdo.

El sujeto indica el número o letra apropiado y a cada respuesta se le da un valor en puntos, de 1 a 5, o tantos como se incluya en la escala. La calificación de la actitud de una persona es la suma de todas sus valoraciones.

Likert 1932 en Brunet (1987) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se citan:

1. **Variables causales**, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

2. **Variables intermedias**, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como:

- Motivación,
- Rendimiento,
- Comunicación y
- Toma de decisiones.

Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de dicha organización.

3. **VARIABLES FINALES**, surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas con anterioridad, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como:

- Productividad.
- Ganancia.
- Pérdida.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en las variables anteriormente planteadas, (Likert, 1932 en Brunet 1987) diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, mediante un cuestionario, considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Características de los procesos de comunicación: referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado, para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.

- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada.

4.4 Conclusiones

Ahora para cambiar se hace necesario convencer a aquellos que forman parte de del sistema social abierto para que lo consideren prioritario. A su vez, esto se logra con el desarrollo de cinco habilidades que son verdaderos componentes tecnológicos (Chiavenato, I. 2004):

1. Pensamiento sistémico: esto es concebir a la organización como un sistema, con cada elemento impactando necesariamente a los demás.
2. Dominio personal: capacidad de lograr pericia, aclarando y profundizando la visión personal y enfocando las energías.
3. Trabajar con modelos mentales: manejarlos, volver hacia si mismos, escudriñar en su interior para descubrir las imágenes interiorizadas del mundo para ser conscientes de ellas.
4. Construir una visión compartida: mediante la plena conciencia de que los cambios profundos y duraderos que los líderes desean, provienen de la capacidad de compartir con los seguidores una imagen clara del futuro que quieren crear y compartir.
5. Trabajar en equipo: a través de esta forma de organización las resistencias se reducen, ya que el dialogo es un punto básico.

El cambio sólo se logra con comunicación clara y precisa, comunicación con si mismos (autoconocimiento) y con los demás integrantes de la organización.

Comunicación de la organización hacia sí misma, retando sus conocimientos previos y, comunicación para enseñar y apoyar a los integrantes a realizar el cambio.

Para "vencer" la resistencia al cambio, se proponen una serie de estrategias, que en su gran mayoría involucran temas como:

- Participación
- Darle valor agregado a las personas
- Mensajes claros
- Permitir la discusión
- Un buen plan de comunicación
- Apoyo
- Facilitación
- Negociación y, en casos muy difíciles la coerción.

Keith, D., Newstrom, J. W., (2003), los agentes del cambio proponen que sean los líderes, y los más modernos proponen que el agente de cambio debe ser toda la organización, esto ya en una visión sistémica.

Con respecto a "vencer" la resistencia al cambio, los líderes deben motivar para lograr la cooperación necesaria, los discursos demagógicos pueden ejercer un fuerte impacto sobre la gente que no está todavía decidida a cambiar, y darle letra justificada a los que se oponen, subestimar la resistencia es otro error grave.

Resistencia al cambio de los docentes, directivos y cuerpos de supervisión ante la reforma de la educación secundaria:

El profesorado enfrenta un cambio de paradigma, que implica también un cambio en los compromisos profesionales y, requiere de

la aceptación previa de los que participan. La caracterización del estilo de las prácticas pedagógicas obsoletas que se deben abandonar, y la explicitación de las actitudes, estrategias y métodos que ahora son deseables, implican una suerte de desvalorización del quehacer habitual de los docentes.

Atender este aspecto puede contribuir al éxito de la innovación, disminuyendo la resistencia al cambio, dando algunos ejemplos de experiencias realizadas con este propósito.

La necesidad de creación de espacios educativos más propicios para formarse como personas reflexivas, responsables, seguras de sí mismas y, por lo tanto, respetuosas, con sistema de valores de vida congruentes, y abiertas a las distintas ideas.

Para los profesores implica modificación en su estructura y forma de trabajo, así como contar con las condiciones necesarias para construir respuestas pedagógicas nuevas, adecuadas a las demandas del sistema, con el apoyo de las distintas redes diseñadas para tal efecto. Para que esto se concrete, es indispensable que los profesores en ejercicio opten por cambiar las premisas de pensamiento en las que fueron formados y estén dispuestos a modificar sus prácticas pedagógicas.

Otro punto de atención, es la necesidad de construir respuestas pedagógicas que contribuyan a la formación de personas solidarias, creativas y capaces de resolver problemas.

Albet Einstein afirmó: "considero criticable tratar al individuo como una herramienta inerte. La escuela debe plantearse siempre como objetivo el que el alumno salga de ella con una personalidad armónica y no como un especialista. Lo primero debería ser siempre desarrollar la capacidad general para el pensamiento y el juicio

independientes, y no solo la adquisición de pensamientos especializados”

Se espera que los profesores, directores y supervisores de los SEIEM formen parte de la cultura de innovación escolar, que no conocieron en su formación como ciudadanos, y tampoco en su formación como pedagogos.

Para esto deben estar dispuestos a dejar las certezas en las que fueron formados y, “aventurarse” por nuevos caminos que conduzcan, a que sus alumnos logren aprendizajes efectivos, aprendizajes integradores, y con significado, que desarrollen competencias académicas y para la vida, al lograr el perfil de egreso.

Se espera que los profesores pasen de un estilo de transmisión de información, a un estilo de conducción, guía y apoyo de las experiencias de aprendizaje, de un estilo de corte autoritario a uno democrático y participativo; de un estilo que privilegia el individualismo y la competencia, a uno que favorezca la solidaridad y la cooperación; de un estilo de evaluación poco flexible, de respuesta única, que privilegia el producto, a un estilo de evaluación dinámica, de respuesta abierta, que considere el proceso.

Para que los profesores en ejercicio tengan acceso a las herramientas conceptuales y técnicas, que les permitan innovar su quehacer pedagógico, la reforma de educación secundaria ha puesto en marcha programas especiales de perfeccionamiento y de apoyo a docentes.

Sin embargo, este gran esfuerzo podría no ser exitoso si los profesores de cualquier nivel de enseñanza, no desean cambiar la modalidad de trabajo que han venido realizando por años.

Si para un docente es más deseable el trabajo individual y el silencio en su salón de clase, que el trabajo cooperativo y la discusión en

grupos, es poco probable que las razones esgrimidas desde los fundamentos teóricos de la reforma hagan cambiar su preferencia.

Sus propias razones para privilegiar el trabajo individual y el ambiente silencioso son también valideras y, además, el docente tiene la certeza de haber comprobado la efectividad de su método en el transcurso de su propia práctica pedagógica, este puede aplicarse a los estilos de interacción, a las estrategias de enseñanza y, a la evaluación.

Esto mismo ocurre en equipos de supervisión y directivos. La aceptación de nuevas premisas es una experiencia que no se puede forzar, por lo que el camino válido es el de la persuasión.

Si se acepta que para que cambie la educación es necesario un cambio de actitud de los profesores, directivos y supervisores, hay que preguntarse: ¿qué es lo que cambia cuando uno dice que la actitud cambia?, sin duda es la disposición para realizar acciones distintas, para escuchar lo que antes se desdeñó, para evaluar la importancia posible de lo que se consideraba fútil. Es decir, cambia la emoción, el deseo, la preferencia. La emoción es previa a lo racional y acota el ámbito de las acciones posibles de emprender en cada momento.

Atender las emociones es fundamental, porque su cambio implica una modificación en las acciones, podría ser un camino facilitador en el proceso deseado de transformación de nuestra cultura educativa. Dicho de otro modo, habría que atender a la emoción de quienes se espera que emprendan acciones basadas en una nueva mirada.

Se requiere que los profesores, directivos y supervisores, comprendan nuevas teorías, acepten nuevas explicaciones y aprendan nuevas estrategias, entonces se debe considerar que ellos también deben "construir" su nuevo conocimiento a partir de su

entusiasmo por seguir aprendiendo, mediado por profesores que empleen estrategias metodológicas activas, aun cuando esto requiera más tiempo.

Este aprendizaje debería contextualizarse en sus experiencias previas, en sus actuales competencias, en sus afectos, en su cotidianidad, y sobre todo, debería constituir un proceso que no se agotase en uno, o dos cursos de verano, para posibilitar una evaluación dinámica y una autoevaluación auténtica.

Esto es lo que la reforma de educación secundaria requiere de los profesores para tener éxito en su desempeño.

La resistencia al cambio puede afectar la implantación de la reforma educativa, si no se conocen y atienden las diferentes fuentes de la misma, por lo que se propone elaborar un instrumento que permita identificar sus causas, que considere las resistencias individuales y las resistencias organizacionales

Los reactivos consideran:

Factores considerados en la
resistencia al cambio

1. Percepción de los cambios
2. Personalidad
3. Hábitos
4. Amenazas al poder o estatus
5. Temor a lo desconocido
6. Razones económicas
7. Actitudes ante las modificaciones
8. Motivaciones personales
9. Estrés ante las nuevas perspectivas de trabajo

Cuadro elaborado con fines ilustrativos

➤ Percepción de los cambios

Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

➤ **Personalidad**

Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

➤ **Hábitos**

A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente, porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente.

El hábito también brinda comodidad y seguridad. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.

Como seres humanos somos criaturas de hábitos. La vida es de por si suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.

➤ **Amenazas al poder o estatus**

La gente con gran necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplan el cambio como una amenaza a su poder e influencia.

El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez

que se estableció una posición de poder la gente, o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

➤ **Temor a lo desconocido**

Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

➤ **Razones económicas**

El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos, o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

➤ **Actitudes ante las modificaciones:**

Gardner, P. L., (1996) la reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado, Las actitudes se componen de 3 elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

➤ **Motivaciones personales:**

Dessler, G., (2002) la motivación es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una

necesidad insatisfecha, refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades.

Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no se va a encontrar ninguna guía, ni métodos universales para motivar a la gente.

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "auto motivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Ficha Técnica del cuestionario para diagnosticar resistencia al cambio y clima organizacional

Nombre original: Instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional

Adaptación: Zoila del Carmen Franco Álvarez

Administración: Individual

Duración aproximada: (90 minutos)

Niveles de aplicación: a directivos y supervisores del Departamento de Educación Secundaria General Valle de México (SEIEM)

Significado del cuestionario: Determinar las causas de la resistencia al cambio y clima organizacional

Material: 7 hojas de Preguntas y respuestas

Áreas:

Preguntas de clima organizacional	Preguntas de resistencia al cambio
<ul style="list-style-type: none">➤ Actitudes hacia la institución➤ Actitudes hacia la dirección de la institución➤ Actitudes hacia las oportunidades de ascenso➤ Actitudes hacia el contenido del puesto➤ Actitudes hacia la supervisión➤ Actitudes hacia las recompensas financieras➤ Actitudes hacia las condiciones de trabajo➤ Actitudes hacia los compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none">➤ Percepción de los cambios➤ Personalidad➤ Hábitos➤ Amenazas al poder o estatus➤ Temor a lo desconocido➤ Razones económicas➤ Actitudes ante las modificaciones➤ Motivaciones personales➤ Estrés ante las nuevas perspectivas de trabajo

Cuadro elaborado con fines ilustrativos

CUESTIONARIO

El cuestionario pretende obtener información de clima organizacional y resistencia al cambio, a través de la percepción de sus colaboradores.

INSTRUCCIONES

Este cuestionario debe contestarlo en forma anónima, ya que es personal y confidencial

Es muy importante su opinión para la mejora de su institución.

Datos Generales:

Los datos que se solicitan son para un estudio estadístico, por favor no omitir ninguno:

Edad:		<input type="text"/>		Sexo:	Masculino		Femenino	
		Años y meses			marque con una X			
Estado civil:	casado:	<input type="checkbox"/>	Soltero		Antigüedad en SEP			
		Marque con una X			Años y meses			
Puesto que ocupa		<input type="text"/>	Antigüedad en el puesto					
		Añote el puesto que ocupa						
Escolaridad: Normal		Licenciatura		Postgrado				
Sup.		Marque con una X						
Especialidad:		<input type="text"/>	Último grado terminado					
		Añote la respuesta						

Cada pregunta cuenta con varias opciones, marque con una x la que más se acerque a su percepción.

- Sea preciso en sus respuestas.
- No deje de contestar ninguna.
- Marque con una "X" la respuesta que considere justa.

No escriba su nombre

Cuestionario Clima Organizacional y Resistencia al Cambio

Este cuestionario es adaptado de Selección Corporativa

NP	Cuestión	1	2	3	4	5
1	Yo recomiendo a SEIEM como un buen sistema de educación	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasione s	Raras <input type="checkbox"/> veces	Nunca <input type="checkbox"/>
2	La tecnología con que cuento para desarrollar mi trabajo es	Muy <input type="checkbox"/> eficiente	Eficiente <input type="checkbox"/>	Ni eficiente Ni <input type="checkbox"/> ineficiente	Ineficiente <input type="checkbox"/>	Muy <input type="checkbox"/> ineficiente
3	En mi área de trabajo existe duplicidad de actividades	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	Nunca <input type="checkbox"/>
4	La comunicación con mis compañeros de trabajo es:	<input type="checkbox"/> Excelente	Muy <input type="checkbox"/> buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
5	En mi área de trabajo el mobiliario es el adecuado	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
6	Considero que el ambiente de trabajo en mi sector, zona o área	<input type="checkbox"/> Excelente	Muy <input type="checkbox"/> buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
7	La relación con mi jefe inmediato es	<input type="checkbox"/> Excelente	Muy <input type="checkbox"/> buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
8	Considero la productividad en mi sector, zona, área, escuela	<input type="checkbox"/> Excelente	Muy <input type="checkbox"/> buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
9	Considero que el proceso de evaluación del desempeño que realiza SEIEM es adecuado	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
10	De acuerdo con el trabajo que desempeño, el sueldo que percibo lo considero	<input type="checkbox"/> Totalmente adecuado	<input type="checkbox"/> Adecuado	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Injusto	<input type="checkbox"/> Muy injusto
11	Las prestaciones que tengo en SEIEM, con relación a otras instituciones del mismo tipo son	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
12	He recibido capacitación durante los dos últimos años	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
13	Considero que mi trabajo actual me permite desarrollar todas mis capacidades	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
14	Los cambios realizados en los programas me parecen buenos	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
15	Considero que reconocen que ante las nuevas formas de trabajo, el mío es valioso	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
16	Me agradan los nuevos retos por que puedo crear nueva acciones	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	De <input type="checkbox"/> acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni desacuerdo	En <input type="checkbox"/> desacuerdo	Totalmente en <input type="checkbox"/> desacuerdo
NP	Cuestión	1	2	3	4	5
17	Las nuevas formas de trabajar en equipo permite el intercambio de	<input type="checkbox"/> Totalmente	De <input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni	En <input type="checkbox"/>	Totalmente en <input type="checkbox"/>

	ideas	de acuerdo	acuerdo	desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo
18	Considero que SEIEM es buen lugar para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19	Cuento con los materiales y equipo necesarios para desarrollar adecuadamente mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20	Aparte de mi jefe inmediato recibo órdenes de trabajo de otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
21	La comunicación específicamente de trabajo que tengo con mi jefe directo, la considero:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Muy mala	Mala	Regular	Muy buena	Excelente
22	En mi grupo de trabajo existe colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23	el estilo de mando de mi jefe inmediato me influye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Muy positivamente	positivamente	Ni positivamente ni negativamente	Negativamente	Muy negativamente
24	Proporción en que logro las metas asignadas a mi puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		100% o más	91-99%	81-99%	71-80%	70% o menos
25	Mi trabajo actual representa un reto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		siempre	Casi siempre	Algunas ocasiones	Raras veces	Nunca
26	Cuento con la confianza para realizar mi trabajo en forma autónoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
27	Los incrementos de sueldo se otorgan con base a mis resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28	Se respetan los periodos vacacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29	La capacitación que recibo me ha servido para mejorar el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30	Siento orgullo de trabajar en Secundarias Generales Valle de México	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31	Considero que los cambios son	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Excelentes	Muy buenos	Regulares	Malos	Muy malos
32	Me siento contenta (o) al poder apoyar con mi experiencia los cambios en la reforma educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
33	Desempeño mi función con agrado por que puedo mejorar constantemente lo que hago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34	Tengo suficiente información sobre los aspectos de los cambios que se tiene que hacer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
35	Conozco las obligaciones y responsabilidades de mi puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
36	Están balanceadas las cargas de trabajo en mi área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
NP	Cuestión	1	2	3	4	5
37	La comunicación de trabajo con otras áreas de la organización, la considero:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Excelente	Muy buena	Regular	Mala	Muy mala
38	Los señalamientos de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Excelentes	Muy buenos	Regulares	Malos	Muy malos

	con los que cuenta la institución, los considero					
39	Mi jefe me informa oportunamente de los objetivos a lograr en mi área	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	<input type="checkbox"/> Nunca
40	El sistema de evaluación del desempeño de la función es objetivo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
41	Con relaciona a otras instituciones educativas el sueldo que percibo es	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
42	Existe posibilidad que aporte ideas a mi trabajo	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	<input type="checkbox"/> Nunca
43	Existe reconocimiento al trabajo desempeñado	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	<input type="checkbox"/> Nunca
44	Considero que el prestigio de Secundarias Generales V. M. es	<input type="checkbox"/> Excelente	Muy <input type="checkbox"/> bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	Muy <input type="checkbox"/> malo
45	Existen políticas obsoletas que no permiten desarrollar con efectividad mi trabajo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
46	Existen actividades importantes en mi área de trabajo que deberían realizarse y nadie las está llevando a cabo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
47	La comunicación formal (políticas, manuales, comunicados, revistas, etc.) que hay en la institución es:	<input type="checkbox"/> excelente	<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
48	Considero que los cambios en la organización son estresantes	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	<input type="checkbox"/> Nunca
49	Tengo miedo a las modificaciones porque no tengo suficiente información para operarla.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
50	En los cambios he perdido la posibilidad de tomar decisiones ante los problemas que se me presentan	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
51	Ante los nuevos modelos de trabajo siento que soy incapaz del manejo de la tecnología como herramienta de trabajo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
52	Existe trabajo en equipo en mi área, sector, zona, escuela	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	<input type="checkbox"/> Nunca
53	El trato que recibo de mi jefe inmediato es:	<input type="checkbox"/> Excelente	Muy <input type="checkbox"/> bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	Muy <input type="checkbox"/> malo
54	Dentro de mi trabajo me dejan tomar decisiones que me competen	<input type="checkbox"/> siempre	Casi <input type="checkbox"/> siempre	Algunas <input type="checkbox"/> ocasiones	Raras <input type="checkbox"/> veces	<input type="checkbox"/> Nunca
NP	Cuestión	1	2	3	4	5
55	La iluminación que se mantiene en mi área de trabajo, la considero	Muy <input type="checkbox"/> Adecuada	<input type="checkbox"/> Adecuada	Ni adecuada <input type="checkbox"/> Ni <input type="checkbox"/> inadecuada	<input type="checkbox"/> Inadecuada	Muy <input type="checkbox"/> inadecuada
56	Me gusta mi trabajo actual	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
57	Son claros los procedimientos para realizar adecuadamente mi	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	Ni de <input type="checkbox"/> acuerdo ni <input type="checkbox"/> desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

	trabajo					
58	La coordinación con otras áreas de trabajo en la institución para realizar mi trabajo, la considero	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>
59	Considero que en mi área de trabajo, la comunicación de la información es correcta	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
60	Participo con algunos de mis compañeros en reuniones fuera del trabajo	siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
61	Cuando surgen problemas en el trabajo, la retroalimentación con mi jefe es:	Muy Madura <input type="checkbox"/>	Madura <input type="checkbox"/>	Ni Madura Ni inmadura <input type="checkbox"/>	Inmadura <input type="checkbox"/>	Muy inmadura <input type="checkbox"/>
62	Todos los trabajos que inicio los termino	siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
63	Existen oportunidades de promoción dentro del Departamento de Educación Secundaria General en V. de M.	siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
64	Estoy satisfecho con mis prestaciones	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
65	Los cambios en la institución me dan temor	siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
66	Siento que con los cambios que se han presentado en la institución me valoran inadecuadamente	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
67	Considero que no debo participar en las actividades que implican cambios en los procesos transformacionales	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
68	Considero que la visión de mi institución no es congruente con los cambios que se están presentado	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
69	Considero que en mi departamento la comunicación formal es mayor que la informal	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
70	Estoy satisfecho en mi trabajo	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
71	Dentro del Departamento de Educ. Sec. Gral. V. M., en relación a puestos similares al mío, mi sueldo es	Más Alto <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy Bajo <input type="checkbox"/>
NP	Cuestión	1	2	3	4	5
72	En mi área de trabajo se optimizan los recursos	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
73	Se generan rumores que afectan el desempeño de mi trabajo	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
74	La limpieza que se mantiene en el área de trabajo, la considero	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>
75	Considero que los incrementos en los sueldos en Carrera Magisterial no son justos	siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
76	Cuándo mi jefe directo me llama	<input type="checkbox"/>	Casi <input type="checkbox"/>	Algunas <input type="checkbox"/>	Raras <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77	la atención, lo hace en privado En mi opinión la proporción en que se logran las metas en mi área de trabajo es	siempre 100% o más <input type="checkbox"/>	siempre 91-99% <input type="checkbox"/>	ocasiones 81-99% <input type="checkbox"/>	veces 71-80% <input type="checkbox"/>	Nunca 70% o menos <input type="checkbox"/>
78	Están claros los criterios que se utilizan para promover a las personas	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
79	Los servicios administrativos que recibo de SEIEM, los considero:	<input type="checkbox"/> Excelentes	<input type="checkbox"/> Muy buenos	<input type="checkbox"/> Regulares	<input type="checkbox"/> Malos	<input type="checkbox"/> Muy malos
80	La capacitación que he recibido, en cuanto a la calidad, la considero	<input type="checkbox"/> Muy Buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala	<input type="checkbox"/> Muy mala
81	Considero que los incrementos de sueldo se dan en base a meritos	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas ocasiones	<input type="checkbox"/> Raras veces	<input type="checkbox"/> Nunca
82	Considero que para enfrentar los cambios en la institución debemos tener capacitación	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
83	Considero que los cambios son muchos y lo que se me estimula es poco.	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
84	En los cambios y toma de decisiones no me toman en cuenta	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
85	Considero que mi función es siempre apoyar al desarrollo de mis alumnos y compañeros	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
86	Mi jefe propicia que se resuelvan los problemas a través del diálogo	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas ocasiones	<input type="checkbox"/> Raras veces	<input type="checkbox"/> Nunca
87	Para promociones de puesto, cuentan más los resultados del trabajo que las relaciones amistosas	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
88	Considero el futuro de trabajo en esta institución	<input type="checkbox"/> Muy Prometedor	<input type="checkbox"/> Prometedor	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Incierto	<input type="checkbox"/> Muy Incierto
89	Los principios y valores que fomenta SEIEM son compatibles con los míos	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

NP	Cuestión	1	2	3	4	5
90	Cuándo existen conflictos en mi grupo de trabajo estos se resuelven con el diálogo	<input type="checkbox"/> siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Algunas ocasiones	<input type="checkbox"/> Raras veces	<input type="checkbox"/> Nunca
91	Conozco la Visión y Misión de la DESySA	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
92	Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
93	Me siento seguro en mi trabajo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo
94	En general los sistemas de seguridad en donde trabajo son adecuados	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo

95	Los principios y valores que fomenta SEIEM, son operantes y se aplican en la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
96	Mi jefe me orienta en la solución de problemas	<input type="checkbox"/>	Casi <input type="checkbox"/>	Algunas <input type="checkbox"/>	Raras <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		siempre	siempre	ocasiones	veces	Nunca
97	Nos mantienen bien informados de las perspectivas en la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
98	Existe demasiada fricción personal entre el personal en el área, por niveles jerárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
99	La motivación para el cambio es indispensable para realizarlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
1	Tengo dudas sobre en qué consisten los cambios para que los pueda llevar a cabo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
0						
1	Considero que con el cambio mi eficiencia, eficacia y pertinencia se han reducido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
1	Considero que la sistematización de los procesos afecta mi productividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
2						
1	Mi interés por hacer carrera dentro de la Institución es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0		Muy Alto	Alto	Igual	Bajo	Muy Bajo
3						
1	En mi área de trabajo, aprovechamos adecuadamente los recursos que nos da la institución, para producir buenos resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
4						
1	Conozco los objetivos que quiere lograr la institución para cumplir con su misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
5						
1	Las prestaciones que ofrece la institución son similares en todos los niveles jerárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
6						

NP	Cuestión	1	2	3	4	5
1	Me siento presionado (a) por el tiempo que utilizo, para desarrollar adecuadamente el trabajo que me asignan	<input type="checkbox"/>	Casi <input type="checkbox"/>	Algunas <input type="checkbox"/>	Raras <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0		siempre	siempre	ocasiones	veces	Nunca
7						
1	Las oportunidades de desarrollo en la institución, se dan por igual al personal femenino que al masculino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
8						
1	En mi opinión los objetivos de la institución, por parte de sus autoridades se logran cabalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
0		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
9						
1	No me siento motivado (a) en la Institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
1		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
0						
1	Esta institución esta interesada en proporcionar capacitación y actualización a su personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ni de <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Totalmente <input type="checkbox"/>
1		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	desacuerdo
1						
1	Considero que los cambios no	<input type="checkbox"/>	Casi <input type="checkbox"/>	Algunas <input type="checkbox"/>	Raras <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 siempre son buenos siempre siempre ocasiones veces Nunca
2

Sección de preguntas abiertas:

Desde su punto de vista indique 5 fortalezas y 5 debilidades que afectan actualmente a la institución.

Fortalezas

Debilidades

¿Quiere agregar algún comentario que ayude a mejorar el clima laboral, o en relación a la administración de la institución, o identificar las causas de la resistencia al cambio requerido?

En el instrumento las preguntas abarcan la resistencia al cambio y el clima organizacional

Preguntas de clima organizacional

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98,103,104,105,106,107,108,1

Preguntas el resistencia al cambio

14,15,16,17,31,32,33,34,48,49,50,51,65,66,67,68,82,83,84,85,99,100,101, 102,112.

09, 110,111.

Conclusiones

El departamento de educación secundaria General Valle de México, requiere hacer cambios para transformar la gestión educativa y pedagógica (trabajar en equipo), acorde a la nueva currícula de educación secundaria, y al desarrollo de las competencias curriculares de los educandos.

Todos los esfuerzos exitosos de cambio comparten ciertas características comunes, las condiciones necesarias para realizar con éxito los programas de cambio son:

- Los integrantes de la organización tienen que ser la fuente fundamental de energía para el cambio, no alguien externo al equipo u organización.
- Los miembros clave de la organización deben reconocer la necesidad del cambio y sentirse atraídos por los resultados potencialmente positivos que se desprenden del programa de cambio.
- Debe existir una disposición para cambiar normas y procedimientos.

El uso del cuestionario para detectar la resistencia al cambio y clima organizacional permitirá identificar los factores de resistencia al cambio en el trabajo, considerando los tipos de resistencia, lógicas, psicológicas y sociales, siendo la psicológica la de mayor impacto en dicha resistencia.

Dicho cuestionario se aplicara a los directivos y cuerpos de supervisión del Departamento de Educación Secundaria General Valle de México, para establecer las estrategias que permitan identificar las resistencias al cambio y clima organizacional, de su aplicación se establecerá la validez y confiabilidad del instrumento.

En este sentido en el Departamento de Educación Secundaria General Valle de México, las resistencias individuales podrían deberse a la personalidad y al cambio de hábitos que conlleva, así como a las amenazas al poder e influencia, al temor a lo desconocido, a la actualización de los cambios pedagógicos, a las actitudes hacia el cambio, a la falta de motivación y al estrés que ocasiona el cambio por mayor carga de trabajo.

Se presupone que los siguientes aspectos formen parte del proceso de resistencia al cambio en personas adultas con características compartidas en el lugar de trabajo:

- Lentitud en los procesos de aprendizaje.
- Resistencia natural al cambio en las estructuras mentales.
- patrones de trabajo establecidos que se han realizado durante años.
- Hábitos de comportamiento profundamente establecidos.
- Temor de parecer ser una persona a formar, que no da plena satisfacción en el trabajo.
- Actitud de desconfianza frente al propio hecho de la formación: creer que no se les va a enseñar nada.
- Imagen negativa de la formación escolar habitual: deformación del concepto de formación, asimilándolo a memoria, a asistir a clase...
- Temor a exponerse a una situación de fracaso.
- Miedo al ridículo frente a la acción de la formación y frente a la sociedad.
- Las circunstancias laborales y familiares les restan tiempo de estudio y añaden preocupaciones.
- Poca confianza en las propias capacidades para el aprendizaje y uso de la nueva tecnología.

Bibliografía

Arthur Andersen (1998) *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial La Palma. España

Barba Casillas, (2005) *Autoestima, un recurso psicológico para lograr un éxito personal y laboral*, Reporte laboral, UNAM, Facultad de Psicología.

Brunet, L. (2005). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas. México

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson. México

Denison, D. J. (1991). *La Cultura Cooperativa y Productividad*. Legis, Barcelona

Dessler, Gary (2002). *Administración del Personal*, Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., octava edición (2002), México.

Davis, K. y Newstrom, J.(1999). *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México.

Durbin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Thomson. México

Etkin J., Schuarstein. (1999). *Identidad de las Organizaciones*. Paidos. Grupos e instituciones. Argentina.

Fernández de Pinedo, Ignacio., (1997) *NTP Construcción de una escala de actitudes tipo Likert*, Centro de Investigación y Asistencia Técnica – Barcelona.

García, Salvador. (1997). *La dirección por valores*. Mc. Graw-Hill. México.

Gardner, P. L. (1996). The dimensionality of attitude scales: a widely misunderstood idea. *International Journal of Science Education*, 18 (8). USA.

Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H. (1997) *Behavior Structure Processes* (9a ed Irwin. 1997. USA.

Gilbereath, R. D. (1990). *La Estrategia del Cambio*. Mc. Graw Hill. México.

Gordon, J., R. (1997) *comportamiento organizacional* (5ª ed.). Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México

Goñini, J. J. (1999). *El cambio son personas*. Díaz de Santos. Madrid.

Hellriegel, D., Slocum, Jr. (2004) Comportamiento Organizacional (10a ed). Thomson, 2004. México.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (1999) Comportamiento organizacional (8ª ed). Internacional Thomson. México.

Hermida, J., Serra R., Kastik, E. (1992). Administración y Estrategia, Teoría y Práctica. Ediciones Macchi. Argentina.

Hernández, S.R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación (4ª. ed.). McGraw-Hill Interamericana. México.

Keith, D., Newstrom, J. W. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo (11ª ed.) Mc Graw Hill. México.

Koestembruch, P. (1999). Liderazgo La Grandeza Interna. Perason Educación. Argentina.

Kompier, M., Levi, L. (1994) Stress al Work: causes, Effects and Prevention: A Guide for SMEs. European Formation for the Improvement of Living and Working Conditions. USA.

Margulies, N., Wallace, J. (1989). El Cambio Organizacional. Trillas. México.

Musgrave, J., Anniss, M. (1999). La Dinámica de las Relaciones Personales. Paidós. Barcelona

Novoa J., (2000). El desafío del Cambio, cómo lograr mejores resultados en las organizaciones. Manual Moderno. México

PASTOR GASSO, J. P. (1994) El impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de personal. Capital Humano nº 70, 26-29, España.

Quick, T. L. (1991). El pensamiento Innovador de la Empresa. México : Paidós.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1987) Comportamiento en las Organizaciones (2ª ed.). Interamericana. México.

Palma, S. (1999) Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional, Extraordinaria. UNMSM. Lima.

Peter Senge (1996) Psicología Organizacional, Editorial Pearson. México.

Suerdlik, M., Dubrin A. J. , Williams, J. C., Sisk, H. L. (1991). Administración y Organización. Harper Collins Publishers. . Miami Florida USA.