

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

"LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO MODIFICADOR DE  
CONDUCTA EN LOS EMPLEADOS DE PROTECCION  
ELECTRONICA, S.A."

Informe Final de Investigación Presentado al Honorable  
Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por

LEIDA VERONICA PEREZ MUÑOZ  
BERTA LUZ PINZON TRANGAY

previo a optar el Título de

PSICOLOGA

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, Octubre 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC  
DEPOSITO LEGAL  
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIOS "M-8, M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELEFONOS: 760790-94 Y 760988-86  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Walter René Soto Reyes  
D I R E C T O R

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
S E C R E T A R I O

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS

EDIFICIOS "M-5, M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELEFONOS 780730-34 Y 780985-88  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Académico  
CIEPs.  
archivo

REG. 172-94

CODIPs. 522-94

DE IMPRESION TRABAJO DE INVESTIGACION

19 de octubre de 1994

Señoritas Estudiantes  
Berta Luz Pinzón Trangay  
Leida Verónica Pérez Muñoz  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGESIMO (20o.) del Acta TREINTA Y TRES NOVENTA Y CUATRO (33-94) de Consejo Directivo, de fecha 18 de octubre en curso, que copiado literalmente dice:

"**VIGESIMO:** El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO MODIFICADOR DE CONDUCTA EN LOS EMPLEADOS DE PROTECCION ELECTRONICA, S.A.", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

**LEIDA VERONICA PEREZ MUÑOZ**

CARNET No. 89-14280-8

**BERTA LUZ PINZON TRANGAY**

CARNET No. 89-17619-2

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Domingo Romero Reyes y revisado por el Licenciado Felipe Alberto Soto Rodríguez.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" LEY Y ENSEÑAD A TODOS "

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
SECRETARIO





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS

EDIFICIOS M-5, M-3  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELEFONOS: 780790-94 Y 780985-88  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

U.P.S. 327-94

U.P.S. 172-94

INFORME FINAL

Guatemala, 07 de octubre de 1994

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES:

Me dirijo a ustedes para informarles que el LICENCIADO FELIPE ALBERTO SOTO RODRIGUEZ, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado: **"LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO MODIFICADOR DE CONDUCTA EN EMPLEADOS DE PROTECCION ELECTRONICA S.A."**, correspondiente a la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por las estudiantes:

<u>NOMBRE</u>	<u>CARNET No.</u>
BERTA LUZ PINZON TRANGAY	09-17619-2
LEIDA VERONICA PEREZ NUÑOZ	09-14250-0

Por considerar que el mismo llena los requisitos establecidos, solicito se continúe con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. MALDENAR JETTINA CASTELLANOS  
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA



MEC/edr  
e. archivo



GUATEMALA, 10 de octubre de 1994.

LICENCIADO  
WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS  
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES  
EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION titulado "LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO MODIFICADOR DE CONDUCTA EN EMPLEADOS DE PROTECCION ELECTRONICA, S.A." , de la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por las estudiantes:

NOMBRE

CARNET No.

BERTA LUZ PINZON TRANGAY  
LEIDA VERONICA PEREZ MUÑOZ

89-17619-2  
89-14260-8

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos del CENTRO DE INVESTIGACIONES, por lo que emito dictamen favorable.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. FELIPE ALBERTO SOTO RODRIGUEZ  
DOCENTE REVISOR

FASR/edr.



Guatemala,  
17 de Octubre de 1994

Señor Coordinador  
Licenciado Waldemar Zetina  
Departamento de Investigación  
en Psicología  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Estimado Licenciado:

El infrascrito Psicólogo , graduado No 4427 DOMINGO ROMERO REYES , en calidad de asesor de la Investigación titulada " LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO MODIFICADOR DE CONDUCTA EN EMPLEADOS DE PROTECCION ELECTRONICA , S.A. " Previo a optar el título de la carrera de Licenciatura en Psicología , por las alumnas.

LEIDA VERONICA PEREZ MUÑOZ  
BERTA LUZ PINZON TRANGAY

Carnet No 89-14260-8  
Carnet No 89-17619-2

Depues de haber cumplido con el asesoramiento y efectuado las reformas y correcciones en el Informe Final , por este medio : Considerando que dicha investigación satisface los requisitos legales y académicos , me es grato en particular emitir mi correspondiente APROBACION .

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "



Lic. Domingo Romero Reyes



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS M-5, M-3  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS 760790-94 Y 760985-86  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. s/n-94

CODIPs. 521-94

**DE APROBACION DE PROYECTO Y NOMBRAMIENTO  
DE ASESOR**

13 de octubre de 1994

Señoritas Estudiantes  
Leida Verónica Pérez Muñoz  
Berta Luz Pinzón Trangay  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señoritas Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO QUINTO (15o.), del Acta TREINTA Y DOS NOVENTA Y CUATRO (32-94), de Consejo Directivo, de fecha 13 de octubre de 1994, que copiado literalmente dice:

**"DECIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "LA RESISTENCIA AL CAMBIO COMO MODIFICADOR DE CONDUCTA EN LOS EMPLEADOS DE PROTECCION ELECTRONICA, S.A.", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por:

LEIDA VERONICA PEREZ MUÑOZ

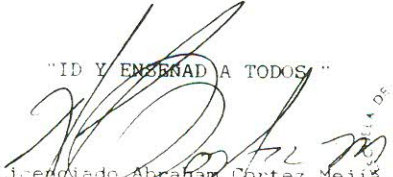
CARNET No. 89-14260-8


BERTA LUZ PINZON TRANGAY

CARNET No. 89-17619-2

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Domingo Romero Reyes."

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"  
  
Licenciado Abraham Cortez Mejía  
SECRETARIO



"Cuando decimos interés humano nos referimos a ese sentimiento de preocupación consideración y respeto que un ser humano puede tener por otro. Las raíces biológicas de estos sentimientos se encuentran en la conducta materna y paterna de todos los seres vivientes y se refuerza por los incidentes ambientales. Lo más importante de estas raíces es la presencia de ese interés en otro ser humano. Nuestra experiencia depende de dicho interés y de la agresión.

DAVID E. SOBOL

## ACTO QUE DEDICO

### A DIOS

Como ser Omnipotente, por haberme legado de sabiduría y permitirme alcanzar la meta que hoy logro.

### A MIS PADRES

Roderico Pérez Juárez.  
Duvilia Isaura Muñoz González  
Por el apoyo y abnegación brindada.

### A MI HIJO

Por ser merecedor de todo mi amor y motivación para seguir adelante.

### A MIS HERMANOS

Eduardo, Lucky, Mario, Javier y Amilda con cariño.

### Y EN ESPECIAL

Al Ing. Otto Fernando Alvarez Muñoz, por impulsarme en mis estudios universitarios y por su ejemplo de superación.

### A MIS ABUELITOS

Por su inmenso amor y cariño que me han brindado.

### A MIS SOBRINOS

Que mi triunfo sea un ejemplo para su futuro.



A MIS AMIGOS Y COMPANEROS DE ESTUDIO

Sergio, Freddy, Enrique, Cecy, Beatriz y Maritza González, por todos los momentos compartidos, deséanodoles éxitos en su vida profesional.

EN ESPECIAL A MI COMPANERA DE TESIS

Berta Luz P. Trangay, agradeciéndole toda su ayuda y apoyo moral brindado.

LEIDA VERONICA PEREZ MUNOZ

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Omnipotente creador de vida, a quién agradezco la oportunidad que me brinda de sabiduría.

A MI MADRE

Floridalma Ety Trangay.  
Por su amor, esfuerzo y dedicación brindada durante toda una vida.

A MI PADRE

Toribio Alfonso Pinzón.  
Por su amor.

A MIS HERMANOS

Con amor y respeto.

A MIS AMIGOS Y COMPANEROS UNIVERSITARIOS

A todos y cada uno de ellos deseándoles éxitos en su vida profesional. Especialmente:

Blanca Najarro, Giovanni Meléndez, Riny Alvarado,  
Lucrecia Pérez.

A MI COMPANERA DE TESIS

Leida Verónica Pérez Muñoz.

Como un reconocimiento al valor, abnegación y dedicación.

A MI COMPANERO "LANDO"

Por su constante preocupación, amor y dedicación hacia mi superación personal.

BERTA LUZ P. TRANGAY

## RECONOCIMIENTO ESPECIAL

### A NUESTRA PATRIA

"Pueblo que parece gritar su desesperación y  
desilusión..... Espera que hagas algo por él"

Empieza ya la conquista GUATEMALA te está  
esperando !

### A UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Forjadora de profesionales.

### A ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

### A PROTECCION ELECTRONICA, S.A.

A todas las personas que de una u otra forma  
contribuyeron a la realización y culminación del  
presente. Especialmente.

Ing. Rolando Rossito, Sr. Eduardo Galindo, Depto.de  
Recursos Humanos, departamento de Ingeniería,  
departamento de Ventas.

### A NINOSHKA , S.A.

A todas y cada una de las personas que laboran para  
ella. Especialmente.

Lic. Rolando Urizar, Lic. Byron Castillo, Lic.  
Zenaida de Cotto, Srita. Lesbia Díaz.

Por su constante preocupación y apoyo brindado.

### A NUESTRO COMPANERO

Juan Gabriel García  
Por toda la ayuda brindada en los momentos que lo  
necesitamos

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A NUESTRO ASESOR

Lic. Domingo Réyes

A:

Lic. Waldemar Zetina

A:

Lic. Abraham Córtez

Especialmente A:

Nuestro revisor Lic. FELIPE ALBERTO SOTO RODRIGUEZ

Por la asesoría, apoyo, confianza y dedicación brindada durante todo el trabajo de investigación.

Les deseamos éxitos y bendiciones en sus vidas.

## PRESENTACION

Se pone a consideración el presente trabajo de tesis titulado " Resistencia al cambio como modificador de conducta en empleados de Protección Electrónica, S.A.," de autoridades de la escuela de Ciencias Psicológicas, estudiantes de Psicología y todos aquellos que tienen interés por conocer las conductas que optan los empleados ante el cambio, sobre todo, por el hecho que toda experiencia, sea o no académica tiene valor únicamente si sirve para promover mejores formas de administración y organización de las relaciones humanas.



## PROTOCOLO

El trabajo de investigación que se presenta fué realizado gracias a la participación de las personas que laboran en la empresa Protección Electrónica, S.A., quienes amablemente se prestaron a la investigación pertinente y la empresa Ninoshka, S.A., a su personal en general y especialmente a su gerencia administrativa por permitirnos contar con material de apoyo y suministrar el equipo necesario para la presentación de todo el proyecto.

Gracias a la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, departamento de Investigación en Psicología, departamento de Control Académico, a todas las personas que nos apoyaron en la elaboración y culminación del mismo.

La hipótesis planteada decía que "Los cambios administrativos que se generan o propician en una empresa van a producir conductas orientadas hacia una oposición o simple resistencia a la aceptación del cambio".

Las variables para la comprobación de hipótesis y sus respectivos indicadores son: Como variable independiente el cambio administrativo con sus indicadores: evaluación del puesto actual, ubicación según capacidad, tecnología avanzada, y capacitación .

Como variable dependiente se tenían las conductas orientadas a la resistencia la cual tenía como indicadores: llegadas tarde, realización mal del trabajo, agresividad dirigida al jefe o compañeros de trabajo, y desobediencia.

Se pudo comprobar en un 70% de exactitud que los empleados sí muestran resistencia al cambio, aunque se hace la salvedad que se aplicó la investigación cuando no se había generado ningún cambio, pero de la muestra estudiada existe un alto porcentaje de empleados que se comportó neutral a la situación de cambio los que se consideran resistentes pasivos, ya que su actitud se considera condicionada a la percepción que en ese momento se tenga del cambio.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

El trabajo de investigación pretende establecer la relación que existe entre el sujeto, su habitual forma de conducta y las modificaciones que preceden las conductas realizadas los cambios administrativos.

Se hace necesario estudiar cuales son los factores que intervienen para que se manifiesten ciertas conductas inusuales entre los trabajadores, que procedimiento le toca seguir a la gerencia para lograr y mantener un ambiente organizacional libre de conflictos entre sus integrantes.

En la actualidad se le da poca importancia al sentir de las personas dentro de la organización se cree y es lo que generalmente se realiza dentro de las mismas que a los empleados solo hay que moverlos de un lugar hacia el otro, rotarlos de puestos, introducir nuevos procedimientos, ingresar un nuevo miembro o una nueva gerencia con standares de conducta nueva a los que ellos deberán adaptarse sin considerar lo que pudieran estar manifestando con la resistencia.

Se considera que si la gerencia o la dirección que realiza un cambio determinado acepta sugerencias o involucra a la gente a participar en dicho cambio la resistencia va a ser menos notoria que si ellos no participan.

Surgió la necesidad de estudiar este tema considerando la poca importancia que se ha dado al empleado en formar parte de los cambios dentro de la organización.

Los objetivos planteados ante este problema fueron en general establecer las conductas que se dan debido a un cambio administrativo, los cuales tendrán repercusiones de resistencia o aceptación, específicamente analizar si las conductas que presiguen un cambio administrativo son manifestaciones de resistencia y delimitar las circunstancias que generan cambios negativos de resistencia.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .

Al integrarse el elemento humano a una empresa tiene especial importancia, debiéndose velar porque esta incorporación sea de la mejor manera. Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa deberá considerarse como una articulación social de los hombres que la forman, desde el gerente hasta el último mozo. Si tratándose de una máquina nueva para ser usada, al recibirla no se pone a trabajar se instala ajustándola a un sitio, se le aceita y prueba, etc., hasta que se tenga la seguridad que funciona apropiadamente, acoplada a todas las circunstancias que la rodean. Con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre que no es una máquina sino una persona.

La integración a la empresa es el inicio de la etapa dinámica de un proceso que no culmina al iniciarse la relación, sino que debe irse alimentando para mantener las condiciones emocionales del sujeto, que han florecido desde que se establece el contrato psicológico, el cual se forma tácitamente entre cada individuo y la organización de la cual es miembro.

Este contrato como cualquier otro, trata de lo que la organización espera del individuo, en base a las contribuciones en sus tareas. También de lo que el individuo espera de la organización, cómo esta preparada la misma para satisfacer estas necesidades. Difiere del contrato legal, por cuando define una relación dinámica y cambiante que se está renegociando constantemente. Las contribuciones de la organización, tal como un sentido de desafío en el trabajo del empleado y los aportes individuales, tal como lealtad a la compañía, se esperan pero no se ponderan conscientemente.

Este contrato es una realidad que tiene mucho que ver con la productividad y la satisfacción individual, grandes dificultades tendrá la compañía llena de individuos defraudados quienes esperan mucho más de lo que reciben. El rebelde que rehúsa satisfacer las expectativas claves de la compañía, se vuelve un tropiezo a la producción.



Por otro lado, la creatividad individual puede verse ahogada en una compañía que exige observancia total de las normas periféricas tal como podría ser la manera de vestirse de los sujetos. La calidad dinámica del contrato psicológico significa que las expectativas del individuo y la compañía, las contribuciones de ambas se efectúen mutuamente. Las cuales si son altas, la empresa podrá realizar grandes aportes individuales y de esta forma aumentará el crecimiento.

La organización necesita empleados que sean pensadores, innovadores, creativos, independientes a fin de sobrevivir y seguir siendo productivos en un ambiente constante de cambios tecnológicos, sin embargo, no solo los cambios tecnológicos afectan a los empleados en cuanto a su productividad y rendimiento. Poco se habla, pero no se le da importancia a los factores relacionados con las repercusiones que tienen los cambios administrativos dentro de la organización.

Cómo asimilan los empleados un cambio administrativo ?

Qué factores influyen en la aceptación o rechazo de un cambio administrativo?

Son algunos de los cuestionamientos que se hacen al plantearse el problema de " La resistencia al cambio como modificador de conducta en los empleados de Protección Electrónica S.A., ante las decisiones administrativas", empresa que se dedica a prestar diferentes servicios de seguridad industrial, bancaria, comercial y residencial, a nivel Nacional.

Para el estudio de investigación se tomarón en cuenta al personal que labora en el departamento de ingeniería, específicamente su personal técnico. Dicho estudio fué realizado en los meses de mayo a septiembre de 1994, por medio de entrevistas y cuestionarios a las partes involucradas.

Muchos son los factores que se consideran vitales desarrollar en el estudio del problema, porque no se trata únicamente de contratar e inducir a un empleado en la organización, hay tantos factores como: La motivación, personalidad, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros, que se cree intervienen en el clima organizacional e influyen en que los empleados acepten el cambio administrativo o por lo menos que no modifique su conducta y se vea afectada la productividad.



La organización debe considerar para elegir un sistema administrativo y su estructura, la interacción entre las variables siguientes:

- La gente de la organización, su capacidad y motivos.
- Las tareas de la organización y las clases de conductas necesarias para realizar con la mayor eficacia las mismas.
- El ambiente exterior a la organización y las exigencias de la creatividad, flexibilidad, calidad, etc, que tiene para la organización.
- El clima de la organización y su estructura, tal como lo determinan los estilos de liderazgo de los dirigentes.

El propósito del plan de la organización es planteado sencillamente, el de casar a las personas con tareas que exigen e inspiren sus motivos de capacidad de planear tareas que encaren las demandas y oportunidades del medio.

La variable más dúctil de las cuatro es el clima de la organización. Puede servir de eficaz instrumento administrativo para integrar la motivación individual con las metas y tareas de la organización. Los gerentes ejecutan varias funciones esenciales y excepcionales que los distinguen de otras personas con adiestramiento personal.

Los gerentes corren riesgos, resuelven problemas, planean, hacen innovaciones, coordinan, administran, controlan y supervisan.

La sustancia del proceso gerencial, por consiguiente es el planeamiento, la innovación, coordinación, administración y control.

La coordinación incluye cierto proceso decisorio: establecer objetivos claros, iniciar y ampliar los cambios en el personal clave, así como en la organización gerencial, aprobar las decisiones de varios asuntos, de acuerdo a la estrategia que utilice la persona y la interpretación que le de a los mismos, aprobar las decisiones sobre asuntos específicos para evitar conflictos con otras decisiones.

La gerencia es el liderazgo organizacional, una de sus tareas principales consiste en coordinar, utilizar eficazmente los recursos humanos, así como materiales de que dispone para alcanzar los objetivos de la organización.

Sin los esfuerzos humanos las organizaciones no pueden lograr sus objetivos, en consecuencia la organización y motivación del esfuerzo humano, la función del personal de la gerencia, es una de las responsabilidades capitales de la gerencia en cualquier parte. Ciertamente, en la jerarquía gerencial principalmente dicha, entran en juego las relaciones interpersonales en pocos o muchos estratos que abarcan desde los niveles más inferiores, hasta los más altos ejecutivos.

Los gerentes adaptan al personal a los puestos, lo cual depende en gran medida del ambiente, que es todo aquello que envuelve externa e internamente una organización (o un sistema). Es el contexto donde la organización esta inserta. Este es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que sucede externamente en el medio, tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

El ambiente tecnológico constituye la otra variable independiente que influye poderosamente sobre las organizaciones. Todas utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones, realizar sus tareas que se adapten al medio. La tecnología podrá ser tosca y rudimentaria como también podrá ser sofisticada.

Toda organización depende de un tipo de tecnología o de matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

Desde un punto de vista administrativo se considera la tecnología como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados, desarrollados sobre el significado, ejecución de tareas, por sus manifestaciones físicas consecuentes (máquinas, equipo, instalación) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios.

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, podríamos decir que:

A- La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento de las empresas.

No hay duda de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento en las organizaciones.

B- La tecnología, como la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia, esta como el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluadas.

C- La tecnología en nombre del progreso crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites de criterio normativo de producir eficiencia.

Las empresas deben funcionar con una filosofía de alta productividad, que se logra con una excelencia en toda la operación.

Para que esto se logre se requiere que cada persona realice correctamente su trabajo.



## MARCO TEORICO

No basta con preguntar por el sentido de la vida, sino hay que responder a él, respondiendo ante la vida misma. De donde se desprende que está respuesta a de darse, en cada caso, no con palabras, sino con hechos, con la conducta. La respuesta que se debe responder además, a todo lo que hay de concreto en la situación y en la persona, asumir dentro de sí en cierto modo. Por eso la respuesta adecuada será una respuesta activa y encuadrada dentro de la creación de cada día, que es el espacio concreto del humano, ser responsable.

El hombre que no comprende el sentido peculiar de su propia existencia singular, se sentirá necesariamente paralizado en las situaciones difíciles de la vida.

Mientras los valores creadores, o su realización ocupan el primer plano en la misión de la vida del hombre, el campo de su realización completa y concreta, coincide en general con el trabajo profesional. EL trabajo puede representar en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor.

Cuando la profesión concreta que se ejerce no produce en el hombre un sentimiento de satisfacción, no debe culparse de ello a la profesión, sino al hombre. No es la profesión de por sí la que hace a quién la ejerce irremplazable e insustituible; le da, simplemente, la posibilidad de ello. Lo que hace de la vida algo irremplazable, algo único, algo que solo se vive una sola vez, depende del hombre mismo, depende de quién lo haga y de cómo lo haga, no de lo que se haga. (1)

El vínculo natural que existe entre el hombre y su trabajo profesional, como el campo para una posible realización creadora de valores para el cumplimiento único e insustituible de la propia vida.

Se concibe el trabajo como un medio para satisfacer un fin, como un medio para ganarse el sustento indispensable para vivir y corresponder a una de sus necesidades básicas.

---

(1) Víctor E. Frankl. PSICOANALISIS Y EXISTENCIALISMO.  
Fondo de Cultura Económica, S.A. de.C.V. México D.F. 1987.  
Pág. 171.

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene categorías básicas de necesidades.

- Fisiológicas.
- Seguridad.
- Sociales .
- Ego .
- Autorrealización.

Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea, hay que tener en consideración:

- Las personas tienen necesidades diferentes.
- Una necesidad satisfecha no es un motivador .
- Las necesidades están estructuradas en jerarquías.
- Las necesidades difieren en cuanto a su medio de satisfacción.
- El dinero responde a varias necesidades diferentes.
- Las personas tienen necesidades de recibir un trato equitativo.

Cada una de las necesidades descritas por Maslow son descritas así (2):

- Necesidades Fisiológicas :

Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas. Son de vital importancia. En este nivel se encuentran las necesidades de alimentación ( hambre, sed ) de sueño y reposo (cansancio), de abrigo ( frío y calor ), el deseo sexual, etc. Están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie, estas necesidades son instintivas y nacen con el individuo.

- Necesidades de Seguridad :

Constituyen el 2do. nivel de necesidades humanas. Son necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro. Estas necesidades tienen gran importancia en el comportamiento humano.

---

(2) Gary Dessler. ADMON. DE PERSONAL. Prentice Hall- Hispanoamericana. S.A. México. 1980. Pág. 351



Todo empleado esta siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se pueden volver poderosos activadores de inseguridad, en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

- Necesidades Sociales:

Entre ellos tenemos de asociación, participación, aceptación por parte de los compañeros, de intercambio amistosos, afecto y amor. Cuando estas no son satisfechas el sujeto se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean.

- Necesidades de Estima:

Se relacionan a la forma de cómo el individuo se ve y se evalúa, involucra la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social, respeto, status, prestigio y consideración. Implica el deseo de fuerza, adecuación, confianza frente al mundo, independencia, autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

- Necesidades de Autorrealización:

Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

Las necesidades y su relación en el trabajo (3).

NECESIDADES	NO SATISFACCION	SATISFACCION
	Las frustraciones pueden ser derivadas de:	La satisfacción puede ser derivada de:
AUTORREALIZACION	Fracaso en la profesión. Insatisfacción en el trabajo.	Exito en la profesión. Placer en el trabajo.
ESTIMA	Bajo status. Bajo salario. Sensación de desigualdad.	Interacción facilitada por la distribución. Prestigio en la profesión .
SOCIALES	Baja interacción y relación con colegas jefes y subordinados.	Elevada interacción, relación con colegas, jefes y subordinados.
SEGURIDAD	Tipo de trabajo y ambiente de trabajo mal estructurado. Políticas imprevisibles.	Tipo de trabajo y ambiente bien estructurado. Políticas estables y previsibles de la empresa.
FISIOLOGICAS	Limitación de área de trabajo. Remuneración inadecuada.	Remuneración adecuada para satisfacer las necesidades.

---

(3) Idalberto Chiavenato. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. Mc. Hill. México D.F. 1992 . Pág. 412

Herzberg afirma que existen dos factores que orientan el comportamiento humano en las personas (4).

A- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son:

El salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa, las personas que en ella laboran y los reglamentos internos, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circundan al individuo. Herzberg destaca cuando los factores higiénicos son óptimos sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar conscientemente la satisfacción y cuando la elevan no consiguen sostenerla por mucho tiempo.

Por eso son llamados factores higiénicos pues son esencialmente profilácticos y preventivos: sólo evitan la insatisfacción.

B- Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta.

Estos factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que él hace o desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización las que dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente las tareas, los cargos han sido diseñados con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, suprimiendo los aspectos de desafío así como la oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta tienen un efecto de "desmotivación" provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa no ofrece nada más allá que un lugar digno de trabajo.

---

(4) Ibid pág. 413.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas, cuando son precarios producen insatisfacción.

En conclusión la teoría de los factores de Herzberg afirma:  
(5)

- La satisfacción en el cargo es función de contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: factores higiénicos o insatisfacientes.

Para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, Herzberg propone un "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo". El enriquecimiento de tareas consiste en una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación, aumento de la productividad, reducción del ausentismo (faltas, atrasos en el servicio) y reducción de la relación de personal (retiros del empleado).

Por otro lado también se notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas, diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias, aumento del conflicto entre las expectativas personales, los resultados de su trabajo, en las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el de tareas con el enriquecimiento de la remuneración, reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

---

(5) Ibid pág. 414.



La administración de las organizaciones en general (las empresas en particular) esta fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas el comportamiento de las personas. A su vez los estilos de administración dependen sustancialmente de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.

Esas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo, se planean y organizan actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con cierta teoría administrativa.

Mcgregor (6) uno de los famosos teóricos de la administración se preocupó por comparar dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: por un lado un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática, denominada teoría X, y por el otro lado, un estilo basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano, denominado teoría Y.

#### TEORIA X

Es la concepción tradicional de la administración y se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano:

- El hombre es indolente y peroso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible a cambio de recompensas salariales o materiales.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Le falta ambición no le gusta asumir responsabilidades prefiere ser dirigido y sentirse de esa dependencia.
- Su propia naturaleza le lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina; necesita ser dirigido y controlado por la administración.

---

(6) Ibid pág 419

La teoría X refleja un estilo de administración duro, rígido autocrático que se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas estándares previamente planeados organizados, teniendo en cuenta exclusivamente los objetivos de la organización.

Esta teoría lleva a las personas a hacer exactamente aquello que la organización pretende que hagan independientemente de sus opiniones y objetivos personales.

#### TEORIA Y

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento, la cual se basa en ideas y premisas actuales sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana.

- El hombre promedio muestra desagrado inherente hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, este puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desarrolla voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado siempre que sea posible por la persona).

- Las personas no son por naturaleza intrínsecas pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, asumen esta actitud como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.

- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades. El deseo de ejercitar la auto-dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo es la amenaza de castigo, no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y una característica humana inherente a todas las personas.

- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente distribuida entre las personas.

La teoría desarrolla un estilo de administrar abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. La teoría se aplica generalmente en las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas entre las cuales mencionamos.

\* Descentralización de las decisiones y delegación de la responsabilidad: Con el fin de permitir mayor grado de libertad para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas, asuman los desafíos de ellas consecuentes, que satisfagan sus necesidades de autorrealización.

\* Ampliación del cargo para un mayor significado del trabajo en lugar de la superespecialización y del confinamiento de tareas, la teoría "Y" condujo a la ampliación del cargo a través de su reorganización y extensión de actividades, para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen y principalmente tener una idea de la contribución de su trabajo personal para las operaciones de la empresa como un todo.

\* Participación en las decisiones más altas y administración consultiva.

El proceso de cambio es una tarea permanente de la gerencia ya que para lograr la eficiencia de las operaciones se ven en la necesidad de hacer modificaciones en la organización a efecto de poder competir y adecuarse al medio. Las modificaciones en estructura, procedimientos, estrategias organizacionales de las empresas alteran el comportamiento de los empleados causando oposición que no siempre es considerada por la gerencia que realizó determinado cambio. Un empleado puede aceptar un cambio a medias o un cambio total, puede considerarlo como un cambio positivo o un cambio negativo, estas perspectivas van a estar fundamentadas por su personalidad, estabilidad en la empresa, nivel educativo, contrato psicológico, comunicación y las relaciones interpersonales.



La formación en la empresa debería de orientarse a atender tanto las necesidades de la empresa como un todo, como las necesidades de los empleados que la conforman. Las actividades de formación y desarrollo del personal en la empresa se justifican en la medida en que contribuyen a la rentabilidad de la misma.

Los gerentes de actividades que bajo el ámbito administrativo, utilizando los distintos canales de formación se encarga de potenciar el capital humano de la misma, para atender en forma adecuada las necesidades de capacitación, desarrollo promoción del recurso humano, a fin de que la empresa responda productivamente a las exigencias y oportunidades del ambiente en el que actúan, así puedan cumplir con los imperativos generales de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Ámbito administrativo de la empresa quiere decir, bajo una autoridad que establezca a ciencia cierta que es lo que específicamente requiere el grupo humano de la empresa, para que funcione productivamente como tal y logre los objetivos de la organización.

Dentro de las organizaciones se considera que la autoridad debiera de ser democrática, esto es una autoridad en la cual predominen tanto las ideas de los altos puestos como el consenso con la parte obrera, se cree que los grupos democráticos son más eficientes y progresistas.

Para el estudio conductual del grupo democrático lo relacionaremos en 3 principios. (7)

- Los compromisos.
- Las relaciones interpersonales.
- Su forma de tomar decisiones.

Principio que rigen los compromisos.

- Todo lo que hacen debe tener una razón de ahí que es importante aclarar que es lo que se espera de un grupo... ¿cuál es su misión?

---

(7) Argyris Gris. LABORATORIOS VIVENCIALES PARA LA EFICACIA. INCAE. Costa Rica. 1980. Pág. 5

- El éxito consiste en cumplir a cabalidad la misión como grupo.

- Todo lo que se haga debe ser hecho con calidad. No se debe aceptar retardos, errores, suciedad, desorden, ni material defectuoso.

- Lograr cosas valiosas requiere esfuerzo, tiempo, paciencia y perseverancia. A veces algo de esto, o a veces mucho de todo.

- Lo que se quiere lograr no se debe descuidar.

- El valor de la persona se mide por lo que logra.

- La disciplina es el hábito de cumplir con los compromisos.

- El delegar actividades a colaboradores no exime de la responsabilidad a los encargados de los resultados.

- Preocuparse por el cumplimiento de la tarea a la par de la satisfacción en las expectativas de la gente.

#### Principios que rigen las relaciones interpersonales:

- Todas las personas son importantes.

- Es importante escuchar a los demás en actitud comprensiva.

- Es importante ser sincero con las demás personas y expresarles lo que nos gusta.

- Debe tratarse a las personas como se cree que les gustaría a cada uno.

- Mientras mejor se conozcan a las personas con las que tratamos, ellas nos conocerán mejor, más sincera y agradable será nuestra relación.

- Es importante aceptar a las personas como son.

- Escuchar la crítica de las demás personas ayudan a las otras personas a superarse.

- Todos pueden contribuir al mutuo desarrollo, aprendiendo de unos y enseñando a otros.

- El trabajo en equipo produce resultados superiores y más beneficiosos para los miembros del equipo, que los resultados obtenidos por el más brillante sujeto solo.

#### Principios que rigen el comportamiento.

- Estar dispuesto hacer todo lo que sea necesario para lograr nuestros objetivos, sin límites de esfuerzo, de tiempo o sacrificio.

- En todo momento definir primero lo que se quiere lograr, o el resultado que se quiere obtener antes de iniciar una actividad. Esto es planear.

- Asegurar de antemano que lo que vamos a hacer, va a dar el resultado esperado. Esto es prevenir.

- Establecer todos los pasos de control, para asegurar que todo marcha al ritmo planeado y poder detectar inmediatamente cualquier desviación.

- Al detectar una desviación repetitiva, tomar de inmediato una medida que elimine el problema, aunque no las causas.

- Proceder a buscar las verdaderas causas de la desviación y determinar lo o las contramedidas que eviten que el problema vuelva a repetirse.

- Tomar decisiones en base a mayores beneficios, aceptando riesgos calculados.

- Desarrollar políticas, procedimientos que ayuden al trabajo participativo y a la toma de decisiones por consenso.

- No olvidar nuestros objetivos independientes de la situación.

- Partiendo del estado de desarrollo que tenga cada uno de los integrantes de grupo, el gerente tiene la responsabilidad de desarrollar a su personal hasta hacerlos todos totalmente independientes.



Para facilitar esta situación debería dedicar tiempo tanto para reuniones de todo el grupo como para acercarse a cada persona, asegurarse que se tiene toda la información, la capacitación y la motivación, para efectuar su trabajo de acuerdo a lo esperado y en el caso necesario el gerente o administrador capacita, motiva e informa (8).

Uno de los problemas mas escurridizos y recalcitrantes con los que enfrentan los ejecutivos en las empresas es la resistencia de los empleados al cambio.

Tal resistencia puede adoptar un sin número de formas: persistente reducción de la producción, aumento del número de ceses y solicitudes de traslado, discusiones, incremento de la hostilidad, huelgas totales o brazos caídos, la expresión de un número de razones pseudológicas para justificar por que un cambio no puede producir buenos resultados.

A menudo los ejecutivos, al encontrarse con resistencia al cambio, lo explican diciendo que la gente resiste cualquier cambio y no examinan a fondo cada situación. A pesar de ello en la industria moderna deben producirse cambios continuamente como lo son: cambios en métodos de trabajo, en procedimientos rutinarios de oficina, en el empleo de maquinaria o mesas de despacho, en tareas asignadas al personal y títulos de los puestos de trabajo.

Una solución, que es cada día más popular para enfrentarse con la resistencia al cambio es conseguir que la gente afectada participe en la introducción del cambio. En la práctica la participación como medio de introducir al cambio no resulta ser un buen método a emplear por la dirección a la hora que se presenta este problema. La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Lo que los empleados resisten no es, generalmente el cambio tecnológico, sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompaña el cambio tecnológico. La resistencia surge normalmente a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares que tienen los especialistas como consecuencia de su preocupación por los aspectos técnicos de las nuevas ideas (9).

---

(8) RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO . Instituto Mexicano de Control de Calidad. Pág. 68-69

(9) COMO TRATAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO. INCAE. Costa Rica. 1980. Pág. 1

La dirección puede tomar medidas concretas para enfrentarse constructivamente con las resistencias. Tales medidas incluyen: hacer hincapié en el establecimiento de nuevas normas de actuación para los del staff y animarles a pensar de forma diferente y también hacer uso del hecho que las señales de resistencia pueden servir como señales de alarma en el proceso de dirección y coordinación en el tiempo de la introducción de cambios tecnológicos.

Los altos ejecutivos podran tambien lograr que sus propios esfuerzos sean más efectivos en las reuniones de administración en los grupos de operaciones en que se discute el cambio de que se trate. Serán más efectivos, si, en vez de concentrar su atención en hechos tales como fechas de ejecución del proyecto, detalles técnicos, asignaciones de tareas, etc., Se concentran en observar lo que la discusión de estos asuntos indica con respecto al desarrollo de resistencia o receptividad hacia el cambio.

La idea de conseguir la participación de los empleados en la introducción de cambios se ha convertido en un punto de discusión dentro de las organizaciones. Pero la participación no se puede lograr ni crear artificialmente, es un sentimiento que tiene la gente, no es simplemente un acto mecánico de que se llame a la persona y que tome parte en las dicusiones. Es más probable que la gente reaccione con respecto a la forma en que se les ha tratado normalmente como personas, cuyas opiniones se respetan porque ellos mismos son respetados por su valía propia, en vez de reaccionar debido a la estrategia de llamarles a una reunión o hacerles alguna pregunta que sea calculada cuidadosamente.

Un cambio involucra dos aspectos dentro de la organización:

- Un aspecto tecnológico.
- Un aspecto social.

El aspecto tecnológico del cambio consiste en la introducción de un cambio que se puede medir en la rutina física del trabajo.

El aspecto social del cambio se refiere a la forma en que aquellos que serán afectados por el cambio piensan que este modificará sus presentes relaciones dentro de su organización.



Se puede decir que los ejecutivos y los expertos en staff no necesitan ser expertos en el empleo de los mecanismos de la participación, sino comprender realmente en profundidad y en detalle, las costumbres del comportamiento social que serán solo mantenidas o amenazadas por el cambio o por la forma en que este se introduzca.

Las acciones de la dirección conyucentes a lo que llamamos normalmente cambio, se inician por la gente de administración fuera del pequeño grupo de trabajo. Estos son los cambios que se notan y los que más frecuentemente producen síntomas de resistencia.

Dada la propia naturaleza del trabajo, la mayor parte de los especialistas de la industria no tienen el contacto íntimo con los grupos de trabajo que les permitiría adquirir una comprensión intuitiva de las complicadas costumbres sociales que pueden ser afectadas por sus ideas. Tampoco tienen todas las ocasiones del contacto diario con los trabajadores que les permita desarrollar un respeto natural con respecto a los conocimientos y capacidades de esta gente. Como consecuencia, demasiado a menudo los hombres de administración se comportan en formas que amenazan e interrumpen las relaciones sociales establecidas.

A menudo se encuentran ejecutivos que llegan a su trabajo con ciertos puntos ciegos que le hacen meterse en problemas cuando empiezan a relacionarse con la gente de nivel operacional. Se encuentra tan envuelto en la tecnología del cambio que quiere lograr, que le pasan completamente inadvertidas una serie de cosas diversas que pueden que esten molestando a la gente. (10)

En las organizaciones se pretendería que el único factor determinante de la aceptabilidad del cambio fuese la validez del aspecto técnico del mismo pero la realidad sigue siendo que es el aspecto social el que determina la presencia o ausencia de resistencia. No debemos olvidar que las mismas costumbres sociales, que de vez en cuando parecen tan molestas son esenciales para el desempeño del trabajo. Sin una estructura de relaciones sociales establecidas, una organización estaría poblada por una colección de gente que no tendría ninguna idea de como trabajar conjuntamente, de forma organizada.

---

(10) INCAE. op.cit. pág 14

Trabajando con una estructura en vez de contra ella, los representantes de la dirección pueden conseguir que las nuevas ideas técnicas tengan una mayor probabilidad de aceptación.

No se toma en cuenta el conocimiento técnico de los operarios. Muchos especialistas del staff tienen otro punto ciego con respecto al valor y debilidad de la experiencia en la producción de primera mano.

No se dan cuenta de que el capataz encargado de la producción y el operario de la producción son, a su manera también especialistas, con experiencia práctica en problemas de producción. Es común con los ejecutivos, en no darse cuenta que aunque ellos tengan un conocimiento superior de la tecnología de los procesos de producción de que se hable, los capataces o los operarios pueden tener una comprensión más práctica de como conseguir diariamente que un grupo de máquinas y hombres produzcan.

La experiencia de la gente de operaciones, a menudo les ayuda a los gerentes al menos en dos aspectos ha saber (11):

1-La gente de operaciones es capaz de descubrir dificultades prácticas de producción en las ideas de los especialistas y eliminar tales dificultades antes de que sea demasiado tarde.

2-La gente de operaciones a menudo es capaz de sacar ventaja de su propio conocimiento íntimo de las costumbres sociales a la hora de lograr que el trabajo se haga. Si se les da la oportunidad utilizarían tal conocimiento para ayudar a descubrir aquellos aspectos del cambio que producen consecuencias sociales indeseables.

Los expertos del staff pueden entonces tratar de encontrar formas de evitar las tareas de conflicto sin efectuar sustancialmente el valor intrínseco del cambio.

Algunos especialistas del staff aún tienen que aprender que incluso después de haber hecho cuidadosamente los planes para el cambio, poner el cambio en funcionamiento con éxito requiere tiempo. Es necesario tiempo incluso cuando no hay resistencia al cambio en sí mismo. Los operarios tienen que desarrollar la habilidad necesaria para usar los nuevos métodos de equipos eficientemente, siempre hay problemas que hay que eliminar de un método o pieza de equipo nuevo incluso con ingeniería de mejor calidad. Cuando un hombre de staff empieza a perder la paciencia con la cantidad de tiempo que todos estos pasos requiere, los que trabajan con él empiezan a sentir que los están empujando, esto supone un cambio en las relaciones normales de trabajo y empezará a aparecer resistencia donde antes no existía.

(11) INCAE. op.cit. pág 15



La situación se hace un poco grave si el hombre del staff comete el error de acusar a los operarios de resistir la idea del cambio, porque hay cosas que molestan a la gente como cuando se les acusa de resistencia al cambio cuando, de hecho están haciendo todo lo que pueden para aprender un difícil procedimiento nuevo.

Muchos de los problemas de resistencia al cambio surgen a causa de ciertas clases de actitudes que la gente de la administración es capaz de adquirir con respecto a su trabajo y sus propias ideas sobre como introducir cambios. Es bastante común que un administrador trabaje tanto en una de sus ideas de cambio que acabe identificándose con ella resultando una aceptación redonda por parte de la organización el problema es cuando interfiere con un grupo de operaciones intentando introducir un cambio, su propia identificación con sus ideas tiende a hacer que sea reacio ha escuchar sugerencias tendentes a modificarlas. No está dispuesto ha atender ideas que pudieran interferir con su grandiosa idea de cambio. Es deducible comprender que la gente involucrada de operaciones interpreta esta actitud como falta de respeto hacia sus sugerencias. (12)

Este problema de la identificación extrema del hombre de administración con su trabajo es tal que, en cierta medida, solo se cura con el tiempo. Pero mencionaremos cuatro sugerencias para acelerar el proceso:

- El gerente puede a menudo, con un sagaz sentido del momento, animar el sentido del administrador en un proyecto diferente que acaba de empezar.
- El gerente puede, también, mediante consejo del entrenador y mediante su ejemplo, incitar el desarrollo en el hombre de administración en un saludable respeto por las contribuciones que puede recibir del personal de operaciones.
- También se hace indispensable que el administrador reconozca que la satisfacción que él obtiene siendo productivo y creador es la misma que niega a la gente de operaciones por medio de su comportamiento hacia ellos. La experiencia indica que la gente del staff puede, a veces, sentirse estimulada por la idea de encontrar satisfacción en compartir con otros en la organización los placeres del espíritu creador.

---

(12) Asociación de Gerentes de Guatemala. LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO . Guatemala, 1980. Pág. 1-2.

- Se puede conseguir que el administrador se de cuenta de que conseguir que sus ideas sean aceptadas mediante una mejor comprensión y manejo de seres humanos, es una tarea tan excitante y satisfactoria como la creación de la idea misma.

Uno de los problemas que hay que superar procede del hecho de que el típico administrador es probable que tenga la actitud de que las razones que recomienda un cambio dado son tan complicadas y especializadas que es imposible explicárselas a la gente de operaciones.

Puede ser cierto que la gente de operaciones encontraría casi imposible la comprensión de algunas de las técnicas de análisis del hombre de administración, pero esto no evita que lleguen a la conclusión de que el especialista del staff está tratando de dejarlos sorprendidos utilizando números y observaciones complicadas en su comprensión.

Hay algunas razones muy sólidas, de tipo técnico y social, por las que el administrador debería tener interés en trabajar con la gente a nivel operacional hasta que sus recomendaciones tengan sentido. Esto no quiere decir que sea necesario que la gente de operaciones comprenda las recomendaciones de la misma forma o con el mismo grado de detalle con que las comprende el administrador, sino que deberían ser capaces de hacerse una idea de las recomendaciones en términos de su experiencia en el trabajo. Si el administrador no les provee con una explicación adecuada, es muy probable que esto tenga como consecuencia que el trabajo que los operarios realizaban previamente entendiéndolo bien y con satisfacción, lo harán ahora sin comprenderlo y con un menor gusto. (13)

Esta pérdida de satisfacción no solo afecta al individuo de que se trate, sino que tiene también importancia desde el punto de vista de la compañía que esta tratando de obtener una productividad máxima de la gente de operaciones. A una persona que no comprende lo que está haciendo, se le niega la oportunidad de poner en práctica esa habilidad que es exclusivamente humano: la habilidad de emplear un juicio informado e inteligente en sus actividades. Si el administrador deja a la gente de operaciones con una sensación de confusión se sentirán también descontentos y serán menos productivos.

---

(13) D.A. Rolb , Rubin I.M. , Meintire J.M. ORGANIZATIDAL  
PSYCHOLOGY : AN EXPERIMENTAL APPROACH . INCAE . 1985  
Pág. 10



Los ejecutivos superiores de la línea de staff responsables de la operación de que se trate deberían considerar como un punto importante, por tanto, el conocimiento de la forma en que el hombre del staff trata de introducir cambios. Pueden conseguir esto haciendo preguntas analíticas cuando éste les de sus informes, escuchando cuidadosamente los mismos sobre reacciones de los empleados y si tiene la oportunidad, observando de hecho al hombre del staff en su trabajo. A veces tendran que tomar medidas drásticas como insistir en que se retrase la instalación de un cambio por opuesta hasta que lo operarios estén preparados para ello. Pero la mayoría de ocasiones lo que tendrán que hacer, será discutir de forma franca con el hombre del staff lo que creen que le ayudará en su enfoque, a lo largo del tiempo, a atender lo que suceda en sus relaciones con el personal de operaciones.

Cuando la resistencia realmente aparece, no debería considerarse como algo que hay que vencer, en vez de ello, es mejor considerar que es una útil bandera roja, una señal de que algo va mal. Los signos de resistencia en una organización social son útiles en la misma forma en que el dolor es útil como indicador de que alguna parte del cuerpo no funciona adecuadamente.

Cuando aparece la resistencia es hora que se preste atención cuidadosa para averiguar cuál es el problema. Lo que se necesita no es una larga agenda sobre las razones lógicas que apoyan las nuevas recomendaciones, sino una cuidadosa exploración del problema. (14)

Pudiera ser que el problema consistiese en algún defecto técnico en el cambio propuesto que sea facilmente corregible. Muy probablemente descubriremos que el cambio amenaza y altera algunas de las costumbres sociales en el desempeño del trabajo. Sea el problema fácil o difícil de corregir, la dirección al menos sabrá con que tipo de conflicto se enfrenta.

---

(14) Sarasan A. Irwin , Barbara A. Sarasan . PSICOLOGIA ANORMAL . Editorial Trillas. México 1987 .Pág. 19-20.

## PREMISAS

- 1- Todo empleado esta siempre en relación de dependencia con la empresa en lo que acciones industriales o decisiones incoherentes, y pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo.
- 2- Los estilos de administración dependen sustancialmente de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.
- 3- Un empleado puede aceptar un cambio a medias o un cambio total puede considerarlo como un cambio positivo o negativo. Estas perspectivas van a estar fundamentadas por su personalidad, estabilidad en la empresa, nivel educativo, contrato psicológico, comunicación, relaciones interpersonales.
- 4- Dentro de las organizaciones se considera que la autoridad debiera de ser democrática , esto es una autoridad en la cual predominen tanto las ideas de los altos puestos como el concenso con la parte obrera , se cree que los grupos democráticos son más eficientes y progresistas.
- 5- El trabajo en grupo produce resultados superiores y beneficiosos para los miembros del equipo, que los resultados obtenidos por uno solo.
- 6- Cuando aparece la resistencia, es hora que se preste atención cuidadosa para averiguar cual es el problema, lo que se necesita no es una larga agenda sobre las razones lógicas que apoyan las nuevas recomendaciones si no una cuidadosa exploración del problema.
- 7- Mientras más información tenga el personal sobre el cambio, menos resistencia mostrará, esta información debe incluir los antecedentes que provocaron las necesidades del cambio. Es aconsejable externarlas antes de anunciar el mismo.
- 8- Mientras más participen los empleados en la implementación del cambio, menor será su resistencia, aunque en teoría funcionan las ideas que la gerencia tiene sobre el cambio, son los empleados quienes tienen generalmente los conocimientos para hacer que el cambio funcione en la práctica. Otro medio clave para reducir la resistencia es incorporar en el proceso las ideas de los empleados.

## FORMULACION INICIAL DE HIPOTESIS

Los cambios administrativos que se generan o propician en una empresa van a producir conductas orientadas hacia una oposición o simple resistencia a la aceptación del cambio.

Variable Independiente

### CAMBIO ADMINISTRATIVO

#### INDICADORES

- Evaluación del puesto actual
- Ubicación según capacidad.
- Tecnología avanzada.
- Capacitación.

Variable Dependiente

### CONDUCTAS ORIENTADAS A LA RESISTENCIA

#### INDICADORES

- Llegadas tarde .
- Realización del trabajo.
- Agresividad hacia los compañeros o el jefe
- Desobediencia.



## CAPITULO II

### TECNICAS E INSTRUMENTOS

#### Procesamiento de Datos

Recopilados los datos se hace necesario procesarlos es decir elaborarlos matemáticamente ya que su cuantificación y tratamiento estadístico nos permitirá llegar a concluir en relación con la hipótesis planteada. Se hace necesario analizar, comparar y presentar los datos de manera que realmente confirmen lo planteado en la hipótesis. Por lo tanto se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos y ver si pueden ser clasificados, codificados en categorías precisas para ello .

#### Estudio Piloto

Antes de realizar la investigación es conveniente y necesario para la efectividad de la misma cuestionar la calidad de los instrumentos que se han diseñado y se piensan aplicar. Nos permite ver las deficiencias existentes en torno al diseño metodológico y nos lleva a la realización de los ajustes necesarios y pondrá de manifiesto las ventajas y desventajas en torno a la investigación que se realiza. Debe realizarse este estudio con una pequeña muestra la cual dará confiabilidad ya que será lo más representativamente posible en relación a la población que se investigará.

#### Codificación

Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación los datos son elaborados, transformados en símbolos ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados.

#### Tabulación

Es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de datos, la operación esencial es la tabulación, es el recuento para determinar el número de casos que encaja en las categorías.

## Estadística

Recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos.

### Recopilación

Se recogen los datos de acuerdo al punto de vista ya considerado en las variables, para realizar esta clasificación se hace necesario fijar los principios o puntos de vista que servirán para la ordenación.

### Presentación

Se puede inicialmente idear una tabla o cuadro en el cual se puedan colocar los datos obtenidos ordenadamente, proceso que es denominado tabulación.

### Análisis

Antes de vaciar los datos en la tabla se puede escribir los mismos en fichas, permitiendo clasificar y reclasificar el material recogido de diferentes puntos de vista.

## SELECCION DE LA MUESTRA

Para la seleccion de la muestra se utilizo la t(cnica de muestro aleatorio el cual le da a todos y cada uno de los miembros de la poblacion la oportunidad de ser seleccionados para la misma, se solicito al departamento de Ingenieria la autorizacion pertinente para llevar a cabo la investigacion obteniéndose la aprobacion del caso.

La muestra que es objeto de estudio comprende un total de 22 trabajadores del departamento de ingenieria del area t(cnica de la empresa Proteccion Electronica, S.A., ubicada en la 13 avenida 39-20 zona 8, ciudad de Guatemala.

## INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO

Es una t(cnica de investigacion que consiste en un sistema con respuesta cerrada las cuales tienen como finalidad obtener una informacion y exploracion para conocer los diferentes problemas de conducta que presentan los trabajadores, para conocer esta problematica se elaboraron dos diferentes cuestionarios uno para el area t(cnica y el otro para el area administrativa.

El cuestionario elaborado para el area t(cnica constaba de 33 preguntas relacionadas con los indicadores planteados en la hipotesis. Su contenido fue diseado de tal manera que por cada indicador se elaboraron una serie de preguntas y de las cuales se partio para presentar el analisis de las mismas.

El cuestionario elaborado para el área administrativa constaba de 5 preguntas con respuestas cerradas, lo que permitía al entrevistado expanderse en cuanto al conocimiento del tema.

Las respuestas obtenidas de éstos únicamente fue utilizada para conocer lo que piensan los gerentes acerca de los cambios administrativos. Esta información no fue presentada en el análisis ya que el estudio estaba centrado en la opinión de los empleados.

### CAPITULO III

#### PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La hipótesis planteada la cual literalmente dice "Los cambios administrativos que se generan o propician en una empresa van a producir conductas orientadas hacia una oposición o simple resistencia a la aceptación del cambio", pudo ser comprobada en un porcentaje bastante alto ya que en el momento de la aplicación de la investigación no se había generado un cambio propiamente dicho aun así los resultados obtenidos muestran que un porcentaje alto de empleados pudiera ser considerada como resistentes pasivos ya que su conducta no es la esperada, es decir no participan activamente en las decisiones de cambio.

Con el cuestionario realizado pudo comprobarse que los empleados en un porcentaje alto tienen bajo conocimiento de lo indispensable que son los cambios dentro de las organizaciones. Como puede observarse en la gráfica 1. El 45.4% de empleados saben de lo indispensable que son los cambios, el 36.4% no lo consideran así de importante, el 18.3% es el típico caso de personas que se rehusa al cambio negando lo indispensable que éstos son en las organizaciones.

Un punto importante que ayudaría a disminuir la resistencia al cambio sería introducir e incentivar a los empleados en la participación activa del cambio. Pudo comprobarse que la atención prestada al empleado en sus sugerencias al cambio son en porcentaje alto nulas, como se muestra en la gráfica 2 77.3% argumentan que sus sugerencias al cambio algunas veces son escuchadas, el 13.6% siempre, el 9.1% nunca.

Otro factor que influye en la aprobación del cambio es la comunicación, como se ve en la gráfica 3. Los empleados comentan sobre la importancia de ésta, en el cambio. El 63.6% la afirma, tanto que el 36.4% la niega.

Uno de los cambios frecuentes en las organizaciones son los cambios tecnológicos o adaptar un nuevo sistema de equipo de trabajo, los empleados argumentan tener la capacidad de adaptarse a un nuevo equipo o tecnología mas avanzada para la realización del trabajo.



La gráfica 4 muestra la capacidad de adaptación a un nuevo sistema. El 54.6% afirma tener la capacidad de adaptación, el 22.7% no la tiene, el 22.7 % podría depender del equipo o de las circunstancias en el momento del cambio.

Si se conocen las razones del cambio es decir detallar o explicar a los empleados que los empuja a evolucionar y cambiar será menos notoria la resistencia, pero se pudo constatar que los empleados no cuentan con el conocimiento de estas razones. La gráfica 5 demuestra que el 59.1% pocas veces conoce las razones de cambio. el 31.8 % las conoce 9.1% las desconoce.

Los cursos de capacitación impartidos influyen en los procesos de cambio. Se dice que éstos mejoran la capacidad para desenvolverse en el puesto. Es importante que la administración de la empresa incentive al empleado a la participación en capacitación ya que en medida que le interese contribuirá al desarrollo de la organización. La gráfica 6 muestra la importancia que el empleado le da a los cursos de capacitación. El 63.6% afirma la importancia 18.2% la niega, el 18.2 % pasa inadvertido.

Le compete a la organización motivar al empleado a formar parte de un cambio ya que esto contribuirá a que exista menos resistencia, por su parte los empleados de la muestra afirman según la gráfica 7, que el 50% de ellos les interesaría formar parte en las decisiones de cambio siempre, 18.2% alguna vez, 31.8% no le interesa.

Es importante considerar la posición adoptada por los empleados ante un cambio ya que contribuirán a su rendimiento posterior a este, en la gráfica 8 puede notarse la posición de éstos el 63.6% se consideran neutrales por lo tanto se consideraran resistentes al cambio, el 4.5 % muestra interés, 31.8% optan por una posición negativa.

Realizado un cambio es vital ver que importancia mantienen los empleados en su trabajo, la gráfica 9, muestra la importancia dada al trabajo después del cambio, el 63.6% demuestra que su trabajo algunas veces sigue siendo importante es decir que consiste en gran parte del cambio implantado, 18.2% siempre le da importancia el 18.2% no.

Uno de los puntos de resistencia manifestada del cambio es la descortesía hacia el jefe. Como se ve en la gráfica 10, el 72.7% de empleados manifiesta más de una vez descortesía hacia el jefe después del cambio, 9.1% siempre modifica su actitud, 18.2% el cambio no afecta su comportamiento.

El ingreso de un miembro más a la organización altera la actitud del resto de empleados. En la gráfica 11, puede observarse que el 54.6% se comportarían amables hacia un nuevo miembro de trabajo, el 22.7% serían descorteses, 22.7% se condicionan a la actitud de la otra persona.

La capacidad en el puesto es algo muy importante para el desarrollo del puesto, sin embargo no siempre se contrata a una persona por su capacidad, sino por otras razones de criterio. La gráfica 12 muestra al criterio del empleado a la capacidad que debe tenerse para optar a un puesto, el 59.1% ve la importancia de la capacidad como primordial, 27.3% manifiestan que depende del puesto a optar, 13.6% no le da importancia a la capacidad.

Modificaciones o cambios siempre conllevan alteraciones en el tiempo de entrega de trabajo. Los empleados deberán nuevamente adaptar su trabajo al tiempo. la gráfica 13, muestra el porcentaje de quejas recibidas por el tiempo luego de un cambio, 68.2% se quejan del limitado tiempo, 31.8% argumenta que no se alteró su tiempo de labores.

Cuando se hace un cambio se giran nuevas instrucciones, ante esto, la mayoría de empleados tienden a desobedecer, el cuadro 14, muestra el porcentaje de desobediencia ante esta situación, el 81.8% no obedecería nuevas instrucciones, 18.2% si.

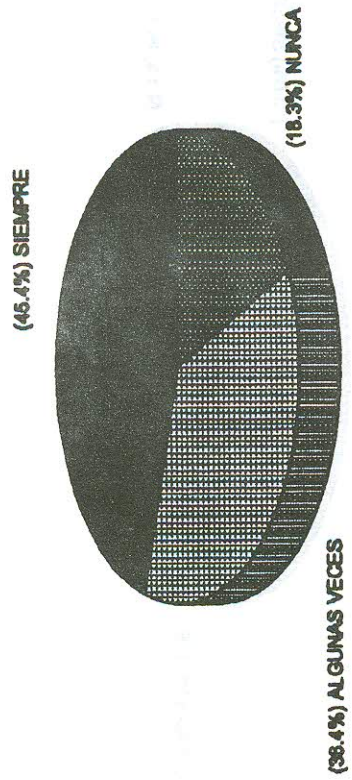
El incentivo salarial motiva muchas veces a las personas en la realización del trabajo, sin embargo cuando se trata de un ascenso con el mismo salario puede modificar la importancia del puesto, la gráfica 15, nos presenta que el 63.6% no aceptaría un ascenso con el mismo salario, el 13.6% aceptaría 22.7% le es indiferente.

La capacitación ayuda al mejoramiento de las habilidades y conocimientos, en la gráfica 16, puede observarse como los empleados han adquirido mas habilidades con los cursos de capacitación, 27.3% adquirió habilidades y conocimientos luego del curso, 27.3% no las adquirió, 45.4% algunas veces.

La empresa proporciona cursos de capacitación según el criterio de los empleados, en la gráfica 17 se muestra el porcentaje de éstos, 77.3% opina que algunas veces se reciben cursos, 9.10% sí ha recibido, 13.6% no.

Trabajando con una estructura, en vez de contra ella los representantes de la dirección pueden conseguir que las nuevas ideas técnicas tengan una mayor probabilidad de adaptación.

**GRAFICA 1**  
**CONOCIMIENTO DEL EMPLEADO ACERCA DEL CAMBIO**

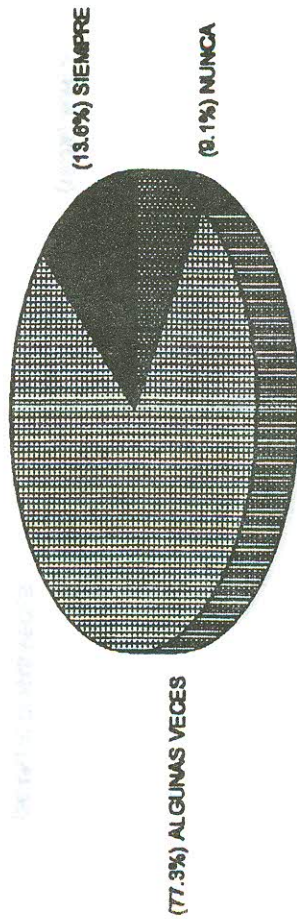


PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS



## GRAFICA 2

ATENCIÓN AL EMPLEADO EN SUGERENCIAS DEL CAMBIO

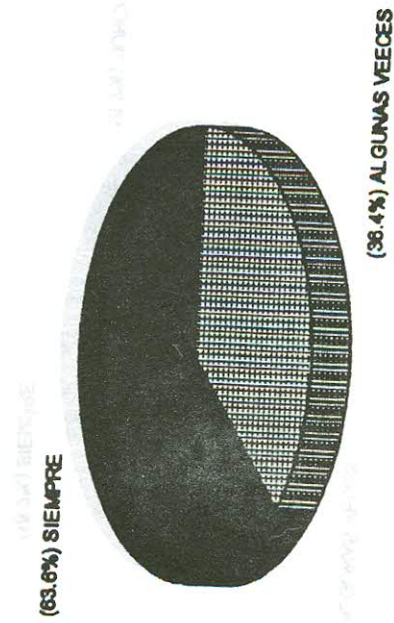


PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS



### GRAFICA 3

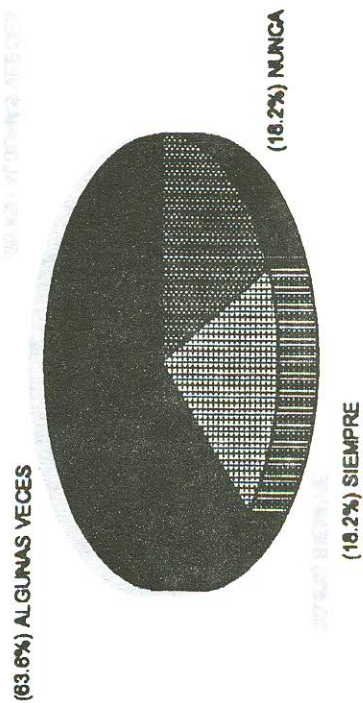
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN EL CAMBIO



PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS

## GRAFICA 4

FACIL MANEJO DE UN EQUIPO NUEVO DE TRABAJO

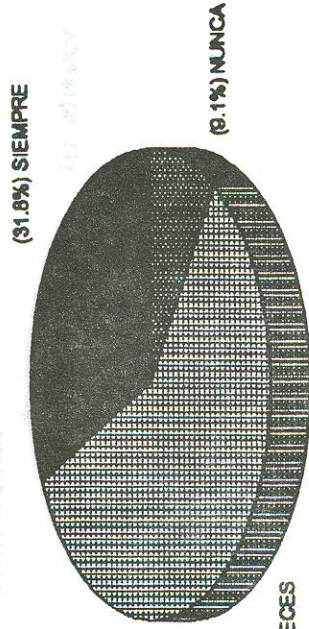


PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS

INFORMACIÓN GENERAL  
INFORMACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

## GRAFICA 5

CONOCIMIENTO DEL EMPLEADO DE LA RAZON DE CAMBIO



(59.1%) ALGUNAS VECES

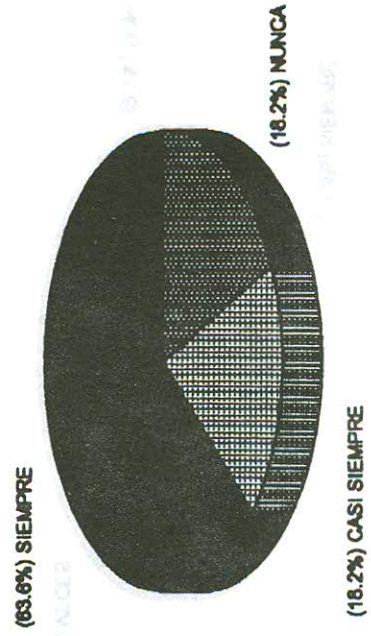
PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS

INFORMACIÓN GENERAL  
INFORMACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

## GRAFICA 5

## GRAFICA 6

IMPORTANCIA HACIA LOS CURSOS DE CAPACITACION

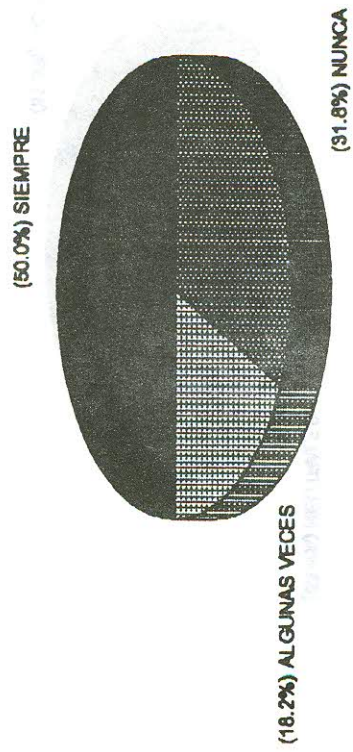


PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS



## GRAFICA 7

INTERES DE FORMAR PARTE DE UN CAMBIO



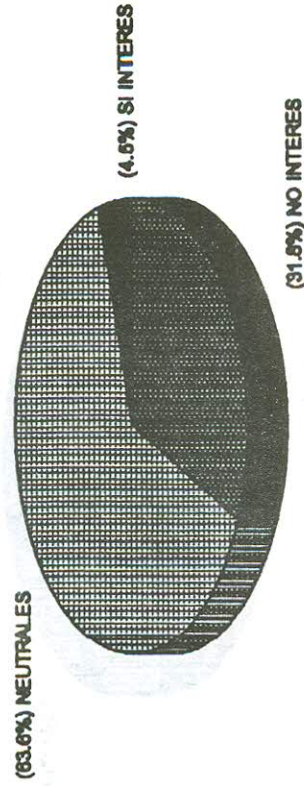
PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS

INTELIGENCIA DE MERCADO

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)

## GRAFICA 8

POSICION ADOPTADA ANTE UN CAMBIO



PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS

INTELIGENCIA DE MERCADO

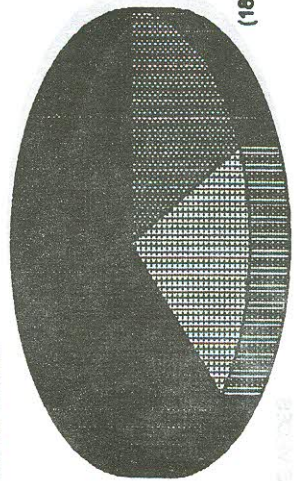
GRAFICA 8

INVESTIGACION DE MERCADO  
INFORMACION TECNOLÓGICA S.A. (SEPT. 1994)

# GRAFICA 9

IMPORTANCIA AL TRABAJO DESPUES DEL CAMBIO

(63.6%) ALGUNAS VECES



INFORMACION TECNOLÓGICA S.A. (SEPT. 1994)

(18.2%) SIEMPRE

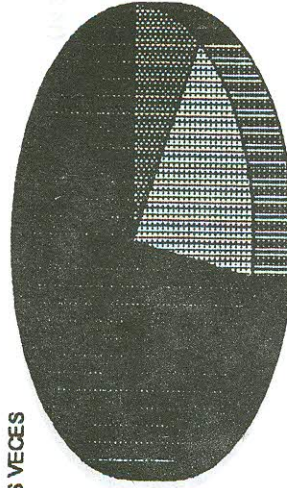
(18.2%) NUNCA

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS

## GRAFICA 10

DESCORTESIA HACIA EL JEFE LUEGO DEL CAMBIO

(72.7%) DESCORTES VARIAS VECES



(9.1%) DESCORTES SIEMPRE

(18.2%) CORTES SIEMPRE

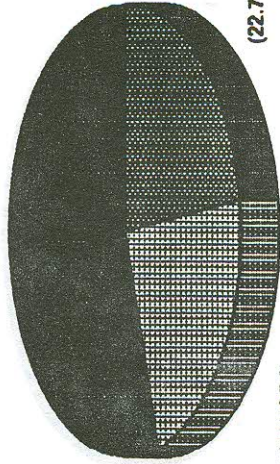
PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS



# GRAFICA 11

ACTITUD HACIA UN NUEVO COMPANERO

(54.8%) AMABILIDAD Y CORTESIA



(22.7%) CONDICIONADO

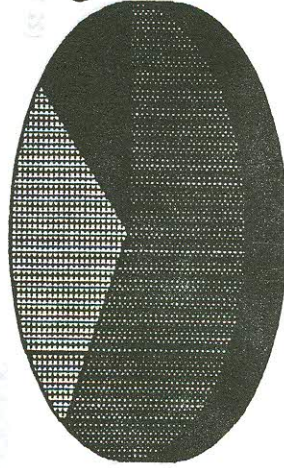
(22.7%) NO EXISTE AMABILIDAD Y CORTESIA

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS

## GRAFICA 12

IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD EN EL PUESTO

(27.2%) ALGUNAS VECES



(13.8%) NUNCA

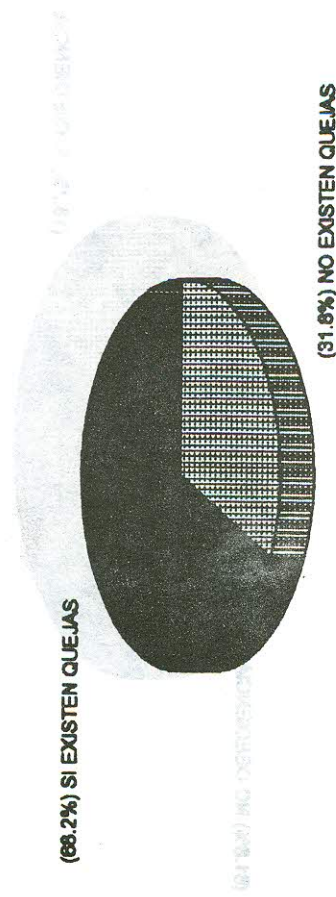
(59.0%) SIEMPRE

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS

### GRAFICA 13

QUEJAS EN CUANTO AL LIMITANTE DE TIEMPO LUEGO DE UN CAMBIO

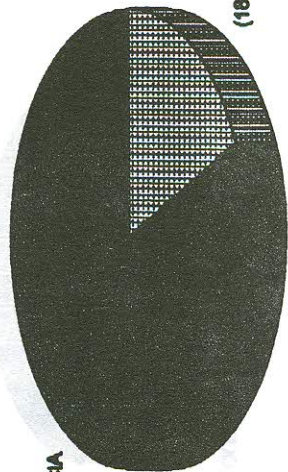


PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS

## GRAFICA 14

OBEDIENCIA HACIA NUEVAS INSTRUCCIONES

(81.8%) NO OBEDIENCIA



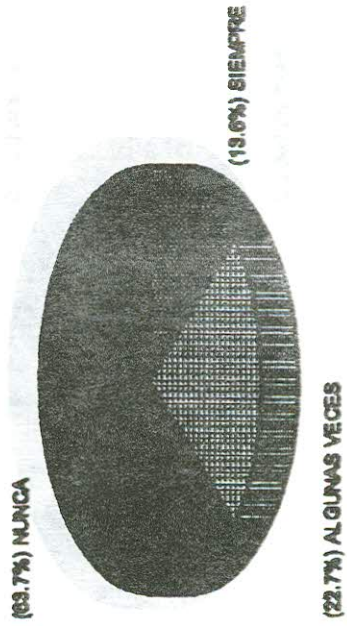
(18.2%) SI OBEDIENCIA

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS



## GRAFICA 15

DESCENSO DEL PUESTO CON EL MISMO INCENTIVO SALARIAL

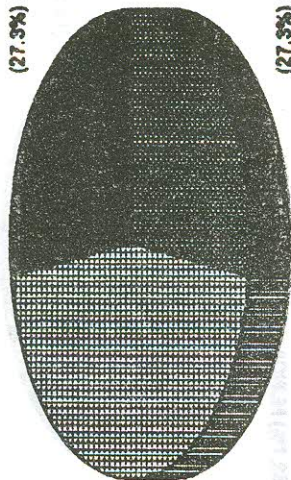


PROTECCIÓN ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1994)  
MUESTRA 22 PERSONAS

## GRAFICA 16

HA MEJORADO SU NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

(27.5%) SIEMPRE

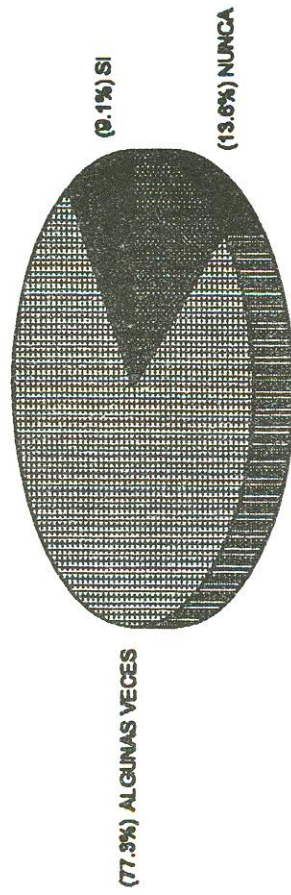


(45.4%) ALGUNAS VECES

(27.5%) NUNCA

PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUESTRA 22 PERSONAS

**GRAFICA 17**  
**CAPACITA LA EMPRESA ?**



PROTECCION ELECTRONICA S.A. (SEPT. 1984)  
MUJERA 22 PERSONAS

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

- 1- Se hace la salvedad que el estudio fué realizado en una fase en la cual no habían cambios administrativos, sin embargo se pudo comprobar que existe un alto porcentaje de empleados resistentes pasivos.
- 2- Según los datos obtenidos puede verse que los cursos de capacitación no están siendo aprovechados por los empleados.
- 3- Se pudo notar la división del trabajo que existe en el departamento.
- 4- Se hace notoria la falta de autoridad que ejerce otra persona en ausencia del jefe.
- 5- Se pudo establecer que los empleados no conocen en su totalidad las razones para justificar el cambio, lo que puede generar entre ellos el manejo de información oscura, parcial y distorsionada.
- 6- Se hizo notoria la poca participación que se le da al empleado en las decisiones de cambio y genera situaciones angustiantes e interrogantes, que alteran su condición emocional.
- 7- La resistencia es una reacción emocional natural y predecible contra el proceso de ser ayudado a tener que enfrentar difíciles problemas organizacionales. La resistencia es una parte necesaria que sirve como alerta roja luego de realizados los cambios.
- 8- La comunicación es un factor importante en la realización satisfactoria del cambio.
- 9- Motivar al empleado en formar parte de un cambio debería ser responsabilidad del administrador, los empleados admiten interés en formar parte de un cambio, puede decirse que existe poca motivación hacia el empleado en la participación en el cambio.



10- El administrador deberá velar por la posición que el empleado adopta ante un cambio.

11- Los empleados le restan importancia a su trabajo luego de realizado un cambio.

12- Los empleados modifican su actitud hacia el jefe luego de realizado un cambio.

13- Girar nuevas instrucciones de trabajo casi siempre es molesto para el empleado, se toma una actitud de desobediencia ante esto.

14- El incentivo salarial es muy importante para el empleado, un ascenso de puesto con la misma remuneración salarial puede no ser satisfactorio para el empleado.

15- Se pudo observar en los resultados finales que la resistencia existe en las personas como activadores de conducta luego de realizados los cambios. Por lo tanto nuestra hipótesis pudo ser comprobada.

## RECOMENDACIONES

- 1- Cuando se realice dentro de la empresa algún cambio que afecte a este grupo de personas, creemos conveniente y necesario volver a realizar este estudio para comparar los resultados obtenidos.
- 2- Antes de impartirse un curso de capacitación técnico debieran revisarse sus contenidos para que satisfagan las necesidades básicas del empleado en el manejo de equipo y procedimientos.
- 3- Motivar a los empleados, despertar la colaboración y participación en el trabajo de equipo.
- 4- Hacer énfasis en la autoridad que ejerce otra persona en ausencia del jefe.
- 5- Ya que la gerencia realiza cambios en beneficio de la empresa debe comunicarse a los empleados las razones que justifiquen el cambio ya que éste vendrá a romper sus rutinas, hábitos y costumbres.
- 6- Tomar en cuenta las opiniones que el empleado puede brindar ya que están más encaminadas a las necesidades reales de bienestar en el trabajo y satisfacerá sus ideas angustiantes con respecto a su adaptación al cambio.
- 7- Si toman las opiniones de los empleados en consideración, la resistencia será menor, por lo que deberá determinarse exactamente que acciones provocaron la resistencia, expresarlo al empleado de manera neutral, no condenando sus actitudes, ya que la insatisfacción en el puesto es la fuente esencial de la energía o motivación para el cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Argyris Gris, LOS VALORES PIRAMIDALES. Laboratorios Vivenciales para la Eficacia. INCAE. 1980.
- Asociación de Gerentes de Guatemala. LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO. 1980. Pág. 30.
- Chiavenato Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. 3era edición, 2da en español Editorial McGraw Hill. Nov. 1992. Mexico D. F.
- Dessler Gary. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Prentice Hall. S.A., México. Pág. 350 .Pág. 350
- Instituto Mexicano de Control de Calidad . RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO. Pág. 150 . México 1982.
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas . COMO TRATAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO . Pág. 50 . Costa Rica . 1980 .
- Rolb D.A. , Rubin I.M. , Meitire J.M. ORGANIZATIDAL PHYSCHOLOGY : AN EXPERIMENTAL APPROACH Material adaptado para el instituto centro americano de administración de empresas. INCAE. 1985. Por el instructor Michael Dean. Comportamiento Organizacional. Pág . 36
- Frankl E. Victor . PSICOANALISIS Y EXISTENCIALISMO. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. México D.F. 1987. 355 Pág.

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ENCUESTA DE  
OPINION

La información que usted nos proporcione nos servirá para un estudio comparativo, acerca de lo que se piensa de **LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**. Por lo tanto su información será manejada en forma confidencial.

1- Porqué son importantes los cambios administrativos ?

---

---

---

2- Con qué frecuencia se realizan dentro de la empresa ?

---

---

3- Mencione que cambios se realizan con más frecuencia ?

---

---

4- De lo anterior a cuales se resisten más los empleados y porque ?

---

---

5- Qué actitud toma usted en relación a ello ?

---

---



ANEXO II

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ENCUESTA DE  
OPINION

Le pedimos que conteste todas las preguntas con sinceridad.

El propósito de este cuestionario es conocer las opiniones en cuanto a diferentes aspectos relacionados con el trabajo y con la empresa. Su colaboración es vital porque nos permitira conocer la situación administrativa de su empresa .

INSTRUCCIONES

Usted ha recibido un cuestionario. No escriba su nombre en ninguna parte del mismo , ya que la información es confidencial y anónima cuyas respuestas contribuirán a un estudio de investigación.

Subraye la respuesta que usted considera que se adapta a su situación en la empresa.

EJEMPLO :

Si le preguntan :

Es importante comunicase con todas las personas ?.

Usted tiene como opciones para responder :

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca.

Subrayamos la opción SIEMPRE porque se considera que si es importante la comunicación con las demas personas. Pero de igual forma puede contestar cualquier otro de los items dependiendo de sus condiciones actuales dentro de la empresa o de su particular punto de vista.

Si tiene alguna duda con respecto a como debe contestar el cuestionario por favor levante la mano y pregunte.

ANEXO II

CUESTIONARIO DE OPINION

1- Considero que los cambios administrativos dentro de una organización son indispensables ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

2- Tengo noción clara y precisa del porque de un cambio dentro del departamento ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

3- Mi jefe escucha y atiende las sugerencias que proporciono sobre el cambio ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

4- Considera usted de importancia la comunicación en los cambios administrativos ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

5- Aunque se han dado cambios operacionales dentro de la empresa . Su trabajo sigue siendo motivante ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

6- Le agradan los trabajo rutinarios ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

7- Es sabido que usted pasa la mayor parte del tiempo fuera de la empresa. Le molestaría que supervisaran su trabajo sin previo aviso ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

8- En el puesto que tiene actualmente no se acostumbraba a realizar evaluaciones de rendimiento para evaluar la forma en que usted realiza su trabajo. Si le indican que usted va a ser sometido a un proceso de evaluación de su trabajo. Le molestaría esta situación ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

9- Tendre la capacidad de adaptarme a un nuevo sistema de manejo de equipo ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

10-Ha notado usted que en la actualidad la información que maneja del equipo ha disminuído en relación a la que anteriormente conocía ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

11-Cree usted que adquirir equipo con tecnología más avanzada le facilitaría su trabajo ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

12-En la actualidad usted recibe más capacitación que la que anteriormente recibía ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

13-Considera que los cursos de capacitación solo sirven para perder el tiempo, ya que usted puede realizar bien su trabajo sin ellos ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

14-Después de haber recibido un curso de capacitación usted adquirió habilidades que antes no poseía ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

15-Le gustaría recibir cursos de capacitación, para realizar mejor su trabajo ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

16-Le gustaría que se adquirieran equipos o herramientas que facilitarán el trabajo que realiza ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

17-Le interesaría que su trabajo fuera más supervisado que actualmente ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

18-Se interesaría en formar parte de un cambio administrativo en el cual usted debe aportar todo su conocimiento y experiencia ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

19-Cumpliría con los requerimientos mínimos de trabajo y con el reglamento interno disciplinario que impusiera un nuevo jefe ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

20-Obedece cualquier orden dada de una persona que no sea su jefe ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca

21-Usted tiene un horario de entrada a la empresa libre, a partir de hoy se le indica que usted debe ingresar a una hora en punto. Le sería incomodo este nuevo reglamento ?

siempre      casi siempre      algunas veces      nunca



22-La situación de hacer cambios dentro de la empresa le molesta ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

23-Posterior a la realización de un cambio usted no le da la misma importancia a su trabajo, por razones que usted mismo desconoce ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

24-Se le dan nuevas instrucciones de como hacer su trabajo, usted piensa que el trabajo se realiza mejor como usted lo hacia antes. Ignora el nuevo procedimiento ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

25-Anuncian un cambio dentro del departamento y usted en base a su experiencia argumenta que este no va a funcionar, aún sin conocer los procedimientos

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

26-Ingresa un compañero nuevo de trabajo, sustituyendo a un gran compañero que despidieron, sería usted amable y cortés con el ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

27-Se hicieron algunos cambios dentro de su departamento por lo que se comporta de manera descortés con su jefe ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

28-Se modificaron los horarios de entrada y usted se molesto por esto ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

29-Se queja usted de que no le da tiempo a realizar su trabajo debido al nuevo cambio implantado ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

30-Hoy es su primer día después de realizado un cambio en el cual usted no está totalmente de acuerdo, le gustaría encontrar cualquier excusa para no presentarse al trabajo ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

31-Con el mismo salario usted es removido a un puesto inferior, argumentándole que usted no cuenta con la capacidad para seguir desempeñándolo. Le molestaría ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

32-Usted se considera con la capacidad para subir a un puesto superior pero por temor a ser rechazado no solicita su cambio .

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

33-Le molesta que personas con menos capacidad que la suya ocupen puestos más importantes ?

siempre            casi siempre            algunas veces            nunca

GRACIAS POR LA COLABORACION PRESTADA

## INDICE GENERAL

<b>Presentación</b>	<b>1</b>
<b>Prólogo</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULOS I</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
1.1 Planteamiento del Problema	5
1.2 Marco Teórico	10
1.3 Premisas	29
1.4 Hipótesis	30
1.5 Variables y formulación de Hipótesis	30
<b>II TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>31</b>
<b>III PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>35</b>
<b>IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusión	56
4.2 Recomendaciones	58
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO I (Encuesta de opinión)</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO II (Cuestionario)</b>	<b>61</b>