



**DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
DIRECCION DEL POSTGRADO EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO DE ESPECIALISTA
TIPO: INTERVENCION DIAGNOSTICA**

INTERVENCION DIAGNOSTICA DENTRO DEL CONTEXTO DE CAMBIO TECNOLOGICO: CASO TIASA, C. A.

Informe final del Diseño, Ejecución y Evaluación de una intervención diagnóstica en la empresa TIASA, C.A., presentada a la Universidad Católica Andrés Bello, por **Luis Ernesto Severino** como requisito parcial para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Caracas, Febrero de 2000

HOJA DE APROBACION

Aprobado en nombre de la
Universidad Católica Andrés Bello

Fecha: _____

AGRADECIMIENTOS

A todos mis profesores del Posgrado de Desarrollo Organizacional

A mi compañera de equipo en el trabajo de intervención: Luz González.

A todos aquellos que directa o indirectamente me han aportado sus conocimientos acerca del Desarrollo Organizacional.

A Conchita Divasson por su invaluable apoyo y colaboración y lograr que en medio de la turbulencia más adversa, se haya podido materializar el trabajo final en la organización Tiasa, C.A.

A los trabajadores de la empresa Tiasa, C.A., donde quiera que estén.

Y finalmente, a mi esposa Alicia y mi hijo Alexander, a quienes robé parte del tiempo para compartir, en aras de dedicarme a esta labor.

RESUMEN

El propósito del presente trabajo, consistió en brindar apoyo a la gerencia de operaciones de TIASA, C.A. a través de una intervención de diagnóstico organizacional, dentro del contexto de cambio tecnológico que desarrolló la empresa. El resultado del diagnóstico serviría de base para una posterior intervención de cambio organizacional.

Se contempló el estudio de algunos factores de importancia que pueden facilitar el proceso de implantación del cambio de automatización. Se abordó el aspecto de la resistencia al cambio por parte de los empleados, los aspectos relevantes que caracterizan la cultura de la organización, el nivel de delegación de poder existente y otros aspectos que tienen que ver con la situación actual de la organización, en aras de prescribir acciones que conduzcan a una más adecuada y eficiente vía de implantar los cambios proyectados por la organización.

Como resultado del diagnóstico, se encontraron hallazgos importantes a considerar, no sólo para el proceso de implantación del cambio tecnológico, sino para propiciar transformaciones en otras esferas de la organización.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
FASE DE PLANIFICACION	
CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO	
1.1. Justificación	4
1.2. Objetivos	5
1.3. Alcance y Metodología	6
1.4. Secuencia de Actividades	6
1.5. Condiciones generales	8
FASE DE EJECUCION	
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	
2.1. Fundamentos conceptuales: diagnóstico organizacional	9
2.2 Fundamentos conceptuales: cambio organizacional	13
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	
3.1. Génesis y Misión	19
3.2 Información tecnológica y estructura	20
3.3 Problemática	22
3.4 Proceso de entrada	23
CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO	
4.1 Propósitos del Diagnóstico	24
4.2 Planificación del diagnóstico	24
4.3 Proceso de diagnóstico	32
4.4 Análisis de los resultados	32

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Hallazgos encontrados	37
5.2 Recomendaciones y acciones	38
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39
ANEXOS	41

INTRODUCCION:

A través del presente trabajo de Consultoría Organizacional, realizamos un Diagnóstico del área correspondiente a la gerencia de operaciones de Tiasa, C.A., con el fin de apoyar la implantación de los cambios que la empresa está emprendiendo en materia de tecnología, y en especial en lo referente a los cambios de sistemas de automatización, entendiendo, que todo cambio organizacional puede lograrse con el mejor éxito en la medida que vaya acompañado de un cambio conductual acorde con los objetivos propuestos.

De allí que la primera etapa del trabajo de apoyo al cambio, se concentró en un diagnóstico organizacional, a través del cual se buscó detectar entre otros elementos, las principales fortalezas, limitaciones y barreras existentes para concretar el proceso de transformación, así como también de las posibles oportunidades o riesgos externos que pudieran presentarse en este proceso. Igualmente, se buscó detectar aquellos aspectos distintivos de los individuos que indicara la presencia de fuentes de resistencia al cambio, ya sea manifiesta a través de aspectos ligados a la personalidad, al aspecto social o al modo de implantar el cambio. A través de este proceso podríamos formarnos una idea acerca de la oposición de los individuos a las nuevas formas de funcionamiento una vez implementado el cambio propuesto.

El trabajo fue efectuado a través de la óptica del Desarrollo Organizacional para contribuir a minimizar los efectos negativos, que el impacto del cambio pudieran traer como consecuencia en la organización, y acondicionarla para que lo aborde en la mejor forma posible.

No obstante cabe destacar que el enfoque de Desarrollo Organizacional no contempla soluciones a corto plazo como la panacea que resolverá todos

los problemas de la organización. En ese sentido, y parafraseando a French & Bell decimos que el DO, “es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, - con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

El modelo de diagnóstico utilizado fue el enfoque sistémico que actúa bajo la premisa de que la Organización puede ser diagnosticada desde tres niveles, a saber:

- La organización como un todo
- El grupo
- El individuo.

De conformidad con el alcance de este trabajo, el énfasis se concentró en el diagnóstico de los grupos e individuos, sin dejar de lado aspectos referentes a la organización como totalidad.

Una consecuencia natural de la aplicación del modelo de diagnóstico seleccionado nos conlleva a realizar las siguientes reflexiones:

1. - ¿Existe una necesidad de cambio?
2. - ¿Cuál es el estado deseado después del cambio?
3. - ¿Cuál es el estado actual de las cosas en relación con las metas del cambio propuesto?

Las respuestas a estas interrogantes genera tres determinantes del

cambio, a saber:

- Determinar **qué** necesita cambiarse
- Determinar **dónde** efectuar la acción
- Determinar **cómo** efectuar la acción.

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. JUSTIFICACION

La siguiente proposición de Intervención Diagnóstica dentro del contexto de cambio tecnológico para la empresa TIASA, C.A., surge como una contribución al proceso de cambio de tecnología que realiza la mencionada empresa. Este cambio de tecnología puede acarrear diferentes consecuencias en cuanto a la eficiencia lograda, cantidad de personal necesario y sistemas y procedimientos, entre otras. Sin embargo, el sólo hecho de cambiar la tecnología no garantiza necesariamente que se produzcan los cambios deseados por la gerencia. Existen otros factores (Porras y Silvers,1991), (Porras y Robertson,1992) tanto formales como informales que entran en acción en este proceso. Dentro de ellos se mencionan: metas, estrategias, estructura, políticas y procedimientos, los sistemas administrativos, los sistemas de recompensa, la cultura, el estilo gerencial, patrones y redes informales, y el ambiente físico el diseño del trabajo. La combinación de estos factores incide en la participación efectiva de los trabajadores, el logro de niveles de eficiencia, y la adaptación y su contribución al cambio de parte del recurso humano.

Partiendo de la premisa anterior, se ha justificado el proponer una intervención de diagnóstico organizacional con miras a conocer el estado actual de la organización y su nivel de preparación para asumir el cambio. De esta forma, la organización tendría mayor conocimiento de la situación con la que contaba para llevar a cabo la implantación del mismo, podría mejorar aquellas áreas problemáticas y aprovechar con mayor holgura aquellas fortalezas que pudieran resultar del análisis que se materializara en el proceso de diagnóstico.

1.2 OBJETIVOS

El propósito del trabajo consiste en suministrar a Tiasa, C.A, los

servicios de consultoría para apoyar la implantación de los cambios de tecnología que la empresa está llevando a cabo, y en especial, a los sistemas de automatización.

Este apoyo se concibe desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, para lo cual aplicaremos los enfoques, teorías, métodos y técnicas que se corresponden con esta vertiente del conocimiento.

Se persigue realizar una labor de diagnóstico que contribuya, en etapa de intervención posterior, a minimizar aquellos efectos negativos que como consecuencia del cambio tecnológico se pudieran hacer presentes en la organización y acondicionar a esta última para que aborde el proceso de cambio en la mejor forma posible.

Los objetivos específicos que nos proponemos cubrir son:

- 1) Evaluación de aspectos conductuales que obstaculicen el proceso de cambio emprendido por la empresa.
- 2) Elementos de Estrategia Organizacional relacionados con el cambio propuesto.
- 3) Evaluación de aspectos relativos a las relaciones intergrupales la orientación cultural de la organización y el nivel de autonomía y poder de que gozan los grupos involucrados en el proceso de cambio tecnológico.

Al finalizar el presente trabajo, la empresa contaría con un Diagnóstico de la selección de componentes tangibles e intangibles elegidos que forman parte de la organización y cuyo desenvolvimiento representa un aspecto importante para la implantación del Cambio, por lo que se dejarían sentadas las bases para un posterior proceso de acción destinado a lograr los objetivos adecuadamente de éste.

1.3 ALCANCE Y METODOLOGÍA

El alcance de este trabajo está enmarcado en la Gerencia de Operaciones de Tiasa, C.A. Para la realización del trabajo de Diagnóstico se recurrirá a los siguientes métodos de recolección de datos:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Junta de Diagnóstico.

Se tomará una muestra significativa del nivel estratégico para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas y una muestra selectiva de los niveles tácticos y operativos proporcional al número de empleados en cada nivel de la organización.

Adicionalmente se escogerá una muestra aleatoria de un 15% de la población objeto de estudio, para la aplicación de instrumentos de medición diseñados por nivel.

1.4 SECUENCIA DE ACTIVIDADES

Fase I

Recopilación de información: dirigidos a detectar la preparación de la organización para abordar el proceso de cambio que está emprendiendo.

Fuentes de Recopilación de Información:

En el Diagnóstico Interno, nuestras fuentes de información serán:

- 1- El Cliente
- 2- El Sistema-Cliente
- 3- Los miembros de la organización relacionados con el alcance de este proyecto.
- 4- El medio ambiente externo.

5- Análisis documental y observación directa.

Fase II

Análisis y Evaluación de la información

A través de métodos estadísticos y análisis de contenido se evaluarán los datos obtenidos en la fase anterior, El objetivo de esta fase es lograr una descripción lo más cercana posible de la realidad organizacional, así como también la preparación de la organización para afrontar el proceso de cambio y su potencial.

Fase III

Elaboración y presentación del informe de diagnóstico

Está integrado por las conclusiones y recomendaciones que se derivan como consecuencia de la aplicación de las dos fases anteriores. Estas conclusiones servirán de base para desarrollar grupos de trabajo que tiendan a definir nuevos objetivos de cambio y finalmente, la entrega del informe de establecimiento de objetivos de cambio. Este informe será presentado a la gerencia general de Tiasa, C.A.

1.5 CONDICIONES GENERALES

En lo que concierne a la búsqueda de información, el proyecto se desarrolla en instalaciones de Tiasa, C.A. en La Guaira, y eventualmente se podía obtener información tanto de fuentes documentales, como de procesos o experiencias similares de la organización en su casa matriz si fuera necesario.

En lo que respecta a las actividades de análisis de los datos y realización de informes se realizarán fuera de la organización.

Por tratarse de una labor que por una parte, posee fines académicos, esta actividad carece de costo alguno para la empresa. No obstante, como al mismo tiempo representa un aporte de la Universidad para la organización participante, es imprescindible el compromiso de la Gerencia en lo que respecta a la participación y a la facilitación de ciertos procesos grupales sin cuya aplicación el esfuerzo no tendría los frutos deseados.

Se estima que la realización de este esfuerzo será aproximadamente de un mes y medio para el Diagnóstico.

La capacidad para mantener este itinerario del proyecto depende de la participación activa del equipo de trabajo asignado por la organización y la disponibilidad y acuse de recibo de la información necesaria de la empresa.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1 EL COMPONENTE DEL DIAGNOSTICO

French y Bell (1996) definen el componente del diagnóstico como una de

las tres partes integrantes del proceso del DO (Desarrollo Organizacional). Afirman que el componente del diagnóstico "representa una recopilación continua de datos acerca del sistema y de otros objetivos de interés".

Al iniciar un diagnóstico, el consultor se enfrenta al hecho abrumador de que existen muchos más datos de los que él puede procesar en un período de tiempo razonable. Esto se dificulta aún más, cuando los tiempos de disponibilidad de que disponen tanto consultor como cliente son dispares. De allí la importancia de ser selectivo a la hora de utilizar la metodología y técnica de recolección de datos. A su vez, dependiendo de la complejidad planteada según el tipo de intervención diagnóstica, el tipo de información buscada y los métodos utilizados para tener acceso a ésta varían. En ese sentido, French y Bell han propuesto una esquematización del tipo de información a buscar y del método común aplicable según la complejidad del sistema organizacional a diagnosticar.

Los modelos de diagnóstico constituyen modelos de las organizaciones. Estos indican las variables o factores considerados para la comprensión del quehacer organizacional (French y Bell, 1996). La variedad de tales modelos organizacionales (Gizar, 1998) abarca desde el tipo ideal de burocracia desarrollado por Max Weber hasta esquemas de más reciente data.

Según Guizar (1998), Weber concebía a la burocracia organizacional en el sentido de ser una forma administrativa basada en el conocimiento y la especialización, pero, al mismo tiempo, insistía en que la organización moderna en alguna medida dependía siempre de elementos no racionales. Esto conlleva analizar el aspecto organizacional en distintas dimensiones.

En la organización interactúan un conjunto de componentes o factores

que hacen de ella una entidad particular y única. Dentro de los distintos componentes que se hacen presente podemos citar las personas que la conforman, los sistemas y procedimientos existentes, las políticas, las estructuras, los estilos gerenciales y el liderazgo, los aspectos tecnológicos, la conformación de los espacios y arreglos físicos, la estrategia, la cultura, los valores. Esta multiplicidad de componentes ha conllevado a la confección de abstracciones tipificadas en modelos organizacionales que facilitan la explicación del comportamiento de la entidad. Uno de los modelos explicativos de la organización que ha tenido mucha aceptación dentro del campo del DO es el llamado modelo sistémico (Guizar, 1998). El modelo constituye una abstracción de la organización total, por lo que no se consigue un equivalente concreto exacto e intenta considerar las variables más relevantes del funcionamiento organizacional, esto es. , que procura ser selectivo en el proceso de análisis.

A partir del modelo de sistemas abiertos, la organización puede ser diagnosticada a escala organizacional, grupal e individual (Guizar, 1998). Una definición de organización desde esta perspectiva, la realizan Lawrence y Lorsch (1991), quienes sostienen que la organización “es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente”. Esta definición de organización conllevó a esos autores a caracterizar tres problemas de significativa importancia a que se enfrenta la organización en su desarrollo, los cuales son:

- La relación o la naturaleza de las transacciones entre la organización y el ambiente en que opera.
- El área de contacto entre grupos o individuos dentro de la organización.
- El área de contacto entre los colaboradores individuales y la organización.

La interacción de la organización con el ambiente pone de manifiesto la relación de un sistema complejo con otro de mayor complejidad. Al igual que un sistema biológico, la organización posee una marcada interdependencia entre sus partes componentes. Pero al mismo tiempo, el sistema organizacional difiere del sistema biológico en su capacidad de modificarse de manera estructural fundamental. Un animal no puede crear una extremidad adicional a las que posee, pero una organización si puede hacer algo análogo.

Vistas desde el exterior, las grandes organizaciones parecieran ser entidades monolíticas dirigidas por un plan maestro predeterminado e inexorable. Algunos autores (Van de Ven y Scott, 1998) señalan la raíz que explican diversas teorías organizacionales dentro de las que figura, entre otras, la teoría del ciclo de vida, la cual establece una similitud entre esta última y teorías del desarrollismo, biogénesis y etapas del desarrollo del niño, y en las que, ciertas fases del crecimiento, madurez y muerte están preestablecidos casi que genéticamente. Otros autores más bien dibujan a la organización desde una perspectiva según la cual ésta parecieran responder más a esquemas caóticos, en los que diversos componentes se mueven entre el conflicto, la armonización de objetivos, el avance y el estancamiento.

La tarea del diagnóstico se traduce en un proceso de observación que busca explicar las experiencias que tiene una organización y su accionar. Naturalmente que, al observar, el observador atiende a distintos esquemas que le permiten destacar algo con respecto a la totalidad de lo observado. Podemos así, atendiendo al alcance del trabajo, buscar observar a un individuo, a un grupo o a la organización.

Pero el diagnóstico organizacional va más allá de realizar una observación fragmentada de la organización. Además de la distinción entre los niveles de complejidad representados por la trilogía individuo- grupos-

organización, el observador que realiza el diagnóstico organizacional debe preguntarse por los distintos procesos que tienen lugar en los distintos niveles que aborda. De tal manera, que el observador puede abordar problemas tales como el poder, la comunicación, la toma de decisiones, así como también procesos de naturaleza más estructural, al diseño de la organización o a las actitudes de los empleados.

Ahora bien, el Diagnóstico es uno de los pilares fundamentales del DO pero no finaliza en sí mismo, sino que arroja las conclusiones y resultados que sirven de base para la intervención acción, en la que se busca modificar el estado actual de la organización por un estado deseado.

El presente trabajo de diagnóstico se desarrolla dentro de un contexto de cambio de tecnología que lleva a cabo actualmente la organización seleccionada. Desde esta perspectiva, cabe destacar que al abordar el diagnóstico organizacional, se utiliza como parte del marco de referencia el modelo que contribuye eficientemente en el trabajo del observador externo. Pero más aún, la consecuencia natural del diagnóstico conlleva a proponer alternativas para el mejoramiento de la organización o de tareas que faciliten el proceso de cambio.

2.2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio, es definido como la modificación de un estado, condición o situación. Una alteración de dimensiones o aspectos de significación (Fernando de Faria, 1997) En la concepción de Kurt Lewin,

citado por Guizar (1998), el cambio representa una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Para efectos del concretar el cambio planeado, Lewin propone tres fases como componentes del cambio planeado, a saber: 1) descongelamiento, 2) cambio o movimiento y 3) recongelamiento.

La fase de descongelamiento implica reducir las fuerzas que mantienen a la entidad organizativa en su nivel de comportamiento. La fase de cambio o movimiento consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento o hábitos, lo que implica desarrollo de nuevos valores, conductas, hábitos y actitudes. La fase de recongelamiento estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, para lo cual requiere de factores tales como la cultura organizacional, las normas, las políticas y las estructuras (Guizar Rafael, 1998).

Uno de los problemas más recurrentes que se presentan en los procesos de cambio organizacional lo constituye la resistencia de los empleados al cambio. Paul Lawrence (1973) sostiene que tal resistencia puede adoptar formas tales como: persistente reducción de la producción, aumento del número de ceses y solicitudes de traslado, discusiones irónicas, incremento de la hostilidad, huelgas totales o huelgas de brazos caídos y la expresión de un gran número de razones pseudo-lógicas para justificar por qué el cambio no puede producir buenos resultados.

La resistencia al cambio se puede considerar como un fenómeno común tanto en individuos como organizaciones. Otras razones para resistir el cambio (Yulk, 1998), se enumeran a continuación:

1. Falta de Confianza. Existe desconfianza de las personas que proponen el cambio. Esta desconfianza puede amplificar el efecto de

otras fuentes de resistencia.

2. La creencia de que el cambio es innecesario. Una razón de resistirse al cambio es considerar la ausencia de una necesidad obvia para tal cambio. Si la manera actual de hacer las cosas ha sido exitosa en el pasado y no hay señales claras de problemas serios, entonces se fortalecerá la resistencia.
3. La creencia de la no factibilidad del cambio. Aún cuando se reconocen los problemas, la propuesta de generar un cambio puede encontrar resistencia por el pretexto que parece improbable tener éxito. También los fracasos de esfuerzos previos de cambio fortalecen esta posición de la gente a dudar sobre un futuro mejor.
4. Amenazas económicas. La preocupación implícita que genera el posible reemplazo del personal con tecnología o con mejora de procesos constituye otra razón para resistirse al cambio.
5. Elevado costo relativo. Aún cuando el cambio prediga beneficios obvios, siempre trae implícito algunos costos. Se debe cambiar las rutinas causando molestias y mayor esfuerzos. La preocupación de los costos no pocas veces opaca las virtudes que el cambio puede traer consigo.
6. Miedo al fracaso personal. El cambio convierte algunas experticias en obsoletas y requiere el aprendizaje de nuevas maneras de hacer el trabajo.
7. Pérdida de estatus y poder. Muy probablemente la implementación del cambio traiga consigo cambio relativo de estatus y poder para individuos y subunidades. Antes esta amenaza suele incrementarse la resistencia por parte de los futuros afectados.
8. Amenaza a valores e ideales. Aquel cambio que no sea coherente con los valores e ideales del individuo y/o la organización, generará gran resistencia.
9. Resentimiento de interferencia. Muchas personas se resisten al

cambio porque no quieren ser controladas por otros. Cualquier intento de forzarlos traerá consigo mayor resistencia.

Algunos autores (Coch y French, 1948) han sugerido que una alternativa de vencer la resistencia al cambio es lograr que la gente afectada por el cambio participase en su introducción. Pero dentro de este contexto cabe la pregunta ¿cómo lograr la participación de la gente afectada por el mismo proceso de cambio? Y en otro orden de ideas, ¿constituye la participación el problema fundamental a enfocar para vencer la resistencia al cambio? A estas interrogantes responde Paul Lawrence (1973), a través del estudio de casos que más allá del problema de la participación y de la resistencia al cambio tecnológico "per se", se encuentra el aspecto social del cambio, el cual se refiere a la forma en que aquellos que serán afectados por el cambio, consideran que modificará sus presentes relaciones dentro de la organización. De acuerdo a la investigación de Lawrence, los ejecutivos y expertos del staff no necesitan ser expertos en el ejemplo de los mecanismos de la participación, sino comprender realmente, las costumbres de comportamiento social que serán mantenidas o amenazadas por el cambio o por la forma en que se introduzca.

Es probable que muchos integrantes de la alta gerencia consideren el cambio como una oportunidad para fortalecer el negocio a través de la alineación de las operaciones con la estrategia, para asumir nuevos retos profesionales y riesgos y para avanzar en sus carreras, mientras que, en otro sentido, para los empleados y gerentes medios el cambio no es ni buscado ni bienvenido, sino un intruso perturbador del equilibrio (Paul Strebels, 1996). En este sentido, es importante resaltar que tanto empleado como organización poseen obligaciones recíprocas y compromisos mutuos que definen sus relaciones. Según Strebels, a menos que los impulsores del

cambio definan nuevos términos y persuadan a los empleados a aceptarlo, es irreal esperar que éstos comprendan por completo las acciones de cambio para modificar el status quo.

En otro orden de ideas, muchos intentos de cambio organizacional pretenden contemplar sólo aquellos factores considerados "duros", es decir, factores como la estrategia, la estructura y los sistemas, en detrimento de los llamados factores "blandos", tales como la conducta de los empleados y los patrones mentales y la cultura (Beatty y Ulrich, 1991).

Enfocar los problemas de la estrategia, la estructura y los sistemas es de suma importancia pero ello no es suficiente (Beatty y Ulrich, 1991). Ajustar y fomentar la conducta del empleado hacia el cambio de patrones mentales representa un aspecto crítico dentro del proceso de cambio. Ello genera la posibilidad de renovación de la organización a través de la delegación de poder (empowerment) a los empleados, quienes actúan entonces como líderes en todos los niveles de la organización. Remover las barreras entre gerentes y empleados construye aperturas y diálogos en el proceso gerencial y genera el cambio en la organización.

A través del empowerment, líder y experto solucionan problema en un sistema donde constantemente se busca el mejoramiento de la organización.

Por su parte, la cultura organizacional constituye otro factor de especial importancia en el proceso de cambio. Edgar Schein, del Instituto Tecnológico de Massachusetts, define a la cultura como las conductas aprendidas de un grupo de personas estables enfrentadas al entorno externo y a los problemas internos. (Schein, 1985). Para Beatty y Ulrich, el cambio cultural constituye el paso final del cambio de renovación. Sostienen

que, en esencia, el cambio cultural radica una modificación de los patrones mentales que predominan en los empleados de la organización. (Beatty y Ulrich, 1991).

Según la direccionalidad de sus valores, podemos clasificar cuatro tipos de culturas corporativas: las orientadas hacia el poder, hacia la función, hacia la tarea y hacia la persona (Harrison, 1984). Cada organización puede tener rasgos de más de una de estas tipologías, pero generalmente existe el predominio de una.

Las organizaciones cuya cultura se orienta al poder, basan en éste sus valores y dinámicas, no en la legalidad de las acciones. Las que están orientadas a la función, por el contrario, la legalidad, la norma, la responsabilidad y el procedimiento de las acciones es lo que importa.

En las organizaciones orientadas hacia la tarea, priva la consecución de las metas trazadas. De tal manera, tanto personas, como funciones, actividades y estructura se valoran en función de su contribución al logro de la tarea. Las alianzas y colaboraciones tienen lugar si son útiles al propósito del logro.

Por su parte, las organizaciones orientadas a las personas, son aquellas en las que los objetivos principales contemplan la satisfacción éstas.

No existe una tipología cultural que sea no beneficiosa por sí misma. Lo ideal, según Harrison, es que exista coherencia entre la cultura y otros elementos formales e informales de la organización, como su estrategia, su estructura, procedimientos y sistemas y valores de las personas.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 GÉNESIS Y MISION

Tiasa, C.A. (TERMINAL INTERMODAL ACARREOS Y SERVICIOS

ANEXOS, COMPAÑÍA ANONIMA) es una empresa que se dedica a la labor de estiba, lo que significa la carga y descarga de los contenedores de buques conservando las condiciones de adecuado equilibrio de la nave y en el orden requerido por ésta para que resulte eficiente la misma actividad en los puertos sucesivos de embarque.

La organización tiene su sede en La Guaira y realiza su labor operativa en espacios del Muelle del Puerto de la citada ciudad. Su casa matriz, H.L Boulton & Co. S.A.C.A., está situada en Caracas.

Funcionalmente, la organización posee varias gerencias que se ilustran en el organigrama (anexo A), pero el alcance de este trabajo sólo abarca al área de operaciones de la empresa.

TIASA, C.A., fue fundada en 1.979 por H.L. Boulton & Co. Su misión consiste en prestar servicios de Estiba, Almacenaje de contenedores vacíos, reparación, mantenimiento de contenedores, acarreos y alquiler de equipos dentro de la zona portuaria de Puerto Cabello. En el año 1996 traslada sus oficinas principales a La Guaira, debido a la reingeniería de la división de Terminales Portuarios.

Entre los principales clientes de Tiasa C.A., figuran las Líneas Navieras Maersk, Sea Land, P&O, Nedlloyd (Seaboard Marine, A.P.L., DSR Stinnes, Hapag Lloyd), Nippon Yusen Kaisha.

3.2 INFORMACION TECNOLOGICA Y ESTRUCTURA:

Tiasa, C.A. maneja sistemas sofisticados para realizar las operaciones de estiba, contando avanzados equipos capaces de manejar las operaciones

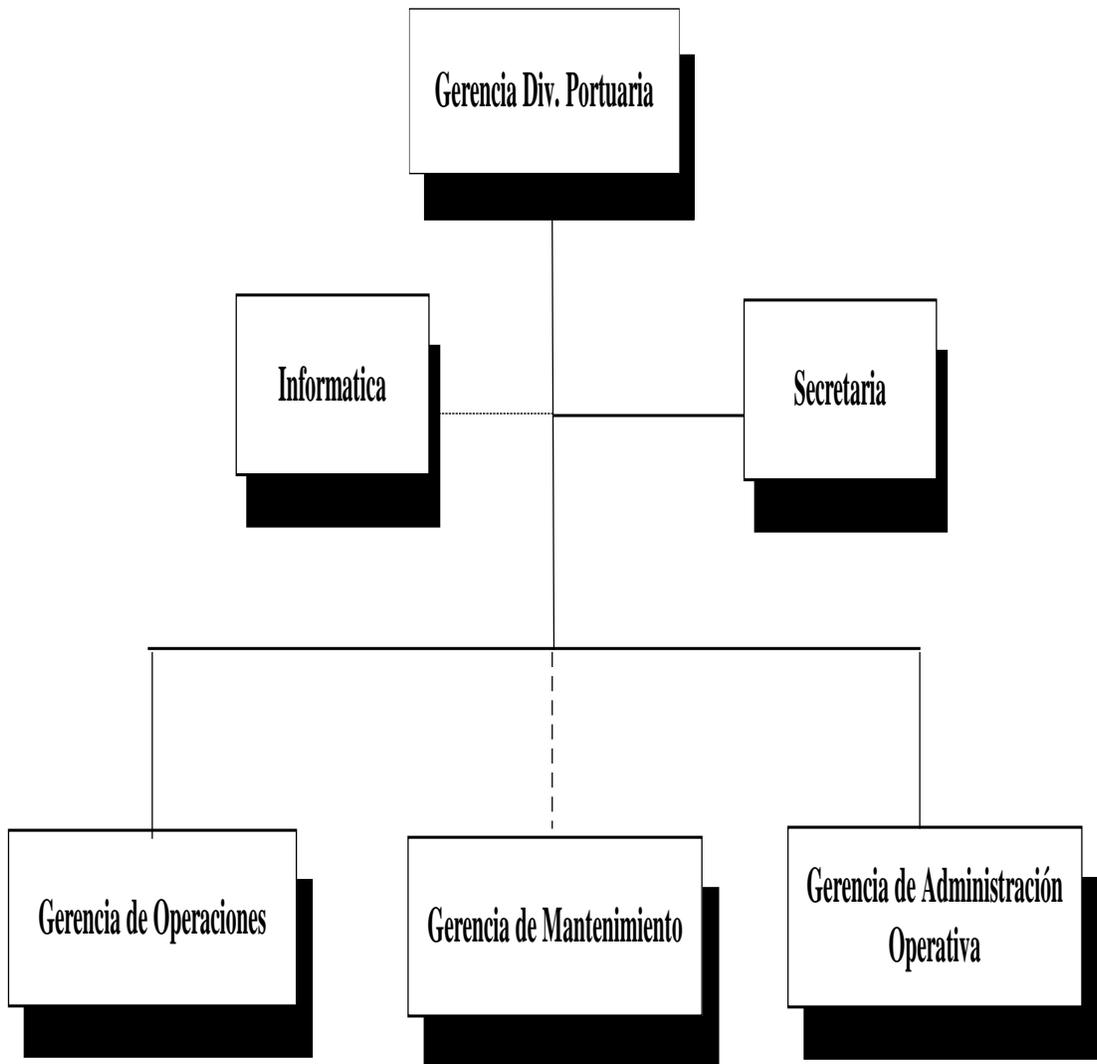
del patio y muelle. Atiende aproximadamente 17 buques al mes con un promedio de 22,17 movimientos por hora y movilizand o mensualmente 24.640 toneladas estibadas en importación y 8.007 toneladas en exportación.

Su dirección exacta es: Terminales Portuarios La Guaira. Zona Portuaria, Sector los Cocoteros. Quinta Lotes C-8 y C-9. La Guaira. Dpto. Vargas. Venezuela.

Tiasa posee una estructura jerárquica, que comprende tres gerencias que dependen de la gerencia general. Dichas gerencias son: Operaciones, Mantenimiento y Administración. A continuación se presentan los Organigramas de la organización y de la gerencia de operaciones.

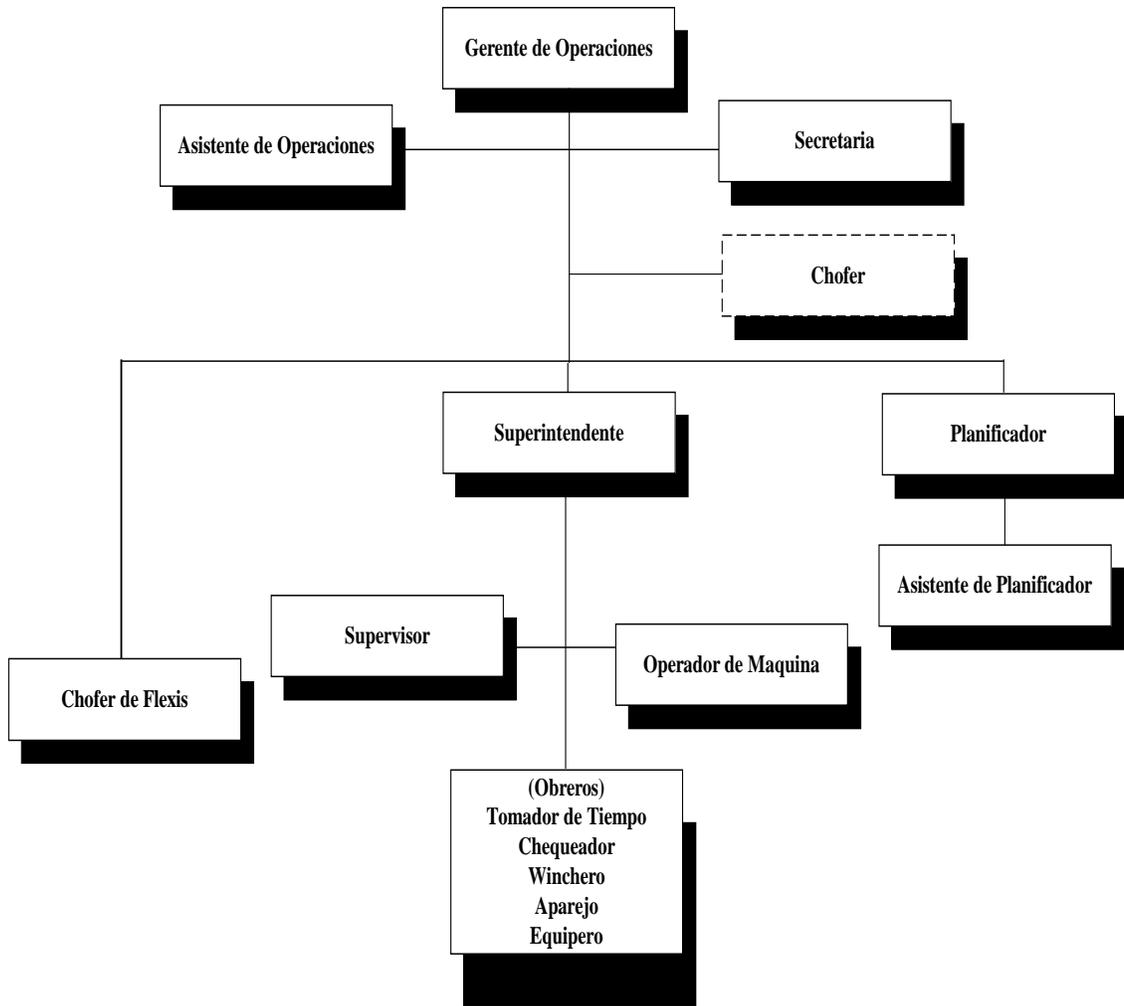


ORGANIGRAMA GENERAL





ORGANIGRAMA :GERENCIA DEOPERACIONES



3.3. PROBLEMÁTICA

La organización se encuentra efectuando cambios de tecnología. Estos cambios pueden traer como consecuencia importantes modificaciones en la estructura, procedimientos y cantidad de personal.

El trabajo de diagnóstico se inscribe dentro del esfuerzo de apoyo a la organización para procurar que el proceso de cambio sea lo menos traumático y que se alcance un comportamiento organizacional alineado con las nuevas directrices que impone el cambio tecnológico mencionado.

CAPITULO IV: EL DIAGNOSTICO

4.1 PROPÓSITO

El propósito de la presente Intervención Diagnóstica consistió en suministrar a Tiasa, C.A. los servicios de Consultoría requeridos para apoyar la implantación de los cambios que la empresa está emprendiendo, y en especial lo referido a los sistemas de automatización. Este apoyo se efectúa desde la óptica del Desarrollo Organizacional para contribuir a minimizar los efectos negativos, que el impacto del cambio pudieran traer como consecuencia en la organización, y acondicionarla para que lo aborde en la mejor forma posible.

El diagnóstico forma parte de una intervención más completa consistente en realizar una labor de Desarrollo Organizacional, que en su primera etapa se concentrará en la identificación de aquellos aspectos que constituyen rubros medulares desde el punto de vista del Comportamiento Organizacional (o de otras variables que se contemplen en el alcance de este trabajo), que pueden afectar el feliz término e implantación de los nuevos procesos de automatización actualmente en marcha.

4.2 PLANIFICACION DEL DIAGNÓSTICO:

4.2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se usará es de campo, que se basa en la obtención de los datos directamente de la realidad, sobre la conducta y actitud de los individuos que forman parte de la organización a la cual se le suministrará el instrumento Resistencia al Cambio, por medio del cual se busca obtener información necesaria para el presente estudio, con la finalidad de lograr evaluación de los factores de la naturaleza de la resistencia al cambio y su grado de intensidad.

Acevedo y Pineda (1992) definen la investigación de campo como “la estrategia que cumple el investigador y se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa a la realidad donde se presente”. Este diseño presenta una clara limitación ya que son muchos los datos que no se pueden obtener por esta vía, ya sea por la carencia de recursos, restricciones espaciales.

4.2.2 Nivel de la Investigación

El nivel de esta investigación se puede empezar, según los objetivos internos de este estudio, como una investigación descriptiva, ya que el estudio busca la descripción de determinadas características o variables utilizando para esto criterios sistemáticos que logren poner en práctica el proyecto deseado. De tal manera, que este trabajo busca caracterizar un fenómeno y una situación concreta indicando a su vez los rasgos más importantes y peculiares, constituyendo así un estímulo para las futuras reflexiones a partir de lo dado.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en cuanto a la recolección de información como lo son: la observación, cuestionarios y las entrevistas, como también se pueden utilizar informes y documentos realizados por otros investigadores (Mason y Lind, 1992).

4.2.3 MUESTRA:

La muestra estuvo conformada como se muestra en la tabla 4.1

TABLA 4.1

<i>Distribución de la Muestra</i>	<i>Número de Participantes</i>	<i>de Porcentaje</i>
<i>Gerente General</i>	1	6.66%
<i>Gerente de operaciones</i>	1	6.66%
<i>Asistente de Operaciones</i>	1	6.66%
<i>Auxiliar de Operaciones</i>	1	6.66%
<i>Supervisores</i>	3	20.00%
<i>Planificador de Producción</i>	1	6.66%
<i>Asistente de Planificación</i>	1	6.66%
<i>Receptores y Chequeadores</i>	6	40.00%

4.2.4 Descripción de los instrumentos

Para la realización de este diagnóstico se utilizaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario de resistencia al cambio (Collerete y Guilles, 1969): . Este instrumento persigue como objeto determinar la naturaleza y el grado de resistencia al cambio que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar por una nueva conducta o forma de trabajo distinta a la acostumbrada. El instrumento identifica tres (3) variables como fuentes que originan la resistencia al cambio; cada una de las cuales fue operacionalizada en cuatro indicadores como se muestra en la tabla 4.2

TABLA 4.2

FUENTES	INDICADORES
<p>1. Ligada a la Personalidad: variable referida a la oposición que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar una manera conocida de actuar en el ámbito laboral; debido a factores ligados a sus valores, percepciones, hábitos, preferencias, experiencias e intereses particulares.</p>	<p>a) Hábitos b) Preferencia por la estabilidad c) Principio de la Primacía d) Interés Personal</p>
<p>2. Ligada al Aspecto Social: oposición que ofrecen los grupos de trabajo frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar o interactuar en el ámbito laboral, debido a factores ligados a sus percepciones, identificación que tienen con el estado actual y apego a las normas vigentes.</p>	<p>a) Carácter sagrado que se le otorga a las cosas b) Rechazo a lo extraño c) Identificación con la situación actual d) Conformidad con las normas vigentes</p>
<p>3. Ligada al Modo de Implantar el Cambio: referida a la oposición que ofrecen los individuos y/o grupos de trabajo frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar e interactuar en el ámbito laboral, fundamentados en planteamiento racionales y válidos.</p>	<p>a) Irrespeto al personal y a sus facultades dentro del proceso de cambio b) Escasez de medios para integrarse al cambio c) Credibilidad en el agente de cambio d) Consciencia de la debilidad de los cambios</p>

Este instrumento esta compuesto por 36 reactivos tipo Likert, alusivas a las causas o fuentes de la resistencia al cambio, cada uno de los cuales consta de una afirmación y una galera de respuestas en una escala numérica del 1 al 4,

en donde 1 indica desacuerdo con la opinión expresada allí y el 4 acuerdo completo con la opinión allí expresada por la semejanza de sentimientos.

El cuestionario consta de 36 afirmaciones, 3 por cada uno de los 12 indicadores que miden las 3 variables identificadas como fuentes que originan la resistencia al cambio:

1. Resistencia ligada a la personalidad
2. Resistencia ligada al aspecto social
3. Resistencia ligada al modo de implantar el cambio

Los trabajadores deberán contestar marcando con una X una opción de una escala compuesta por cuatro (4) alternativas de respuestas codificadas del 1 al 4 donde 1, representa para el encuestado lo que menos se asemeja a su manera de pensar y el 4 lo que más se acerca a su manera de pensar. Cabe destacar que para efecto de un análisis más minucioso del estudio se decidió incorporar algunos datos referenciales como: edad, sexo, antigüedad en la organización y formación académica.

Cuestionario de Cultura Organizacional: mide cómo es percibida la cultura organizacional por los miembros de la Gerencia de Operaciones. Para lo cual el instrumento consta de preguntas que se refieren al modo global de conducirse la Empresa, en variables tales como poder, funciones, tareas y personas. El instrumento consta de preguntas que se refieren al modo global de expresiones que denotan creencias, formas de comportarse, valores y otros elementos que configuran parcialmente la denominada cultura organizacional (Schein, 1985).

Cada uno de los ítems tiene cuatro alternativas de respuestas las cuales; según el orden de prioridad que merezcan, el individuo colocará el número 1 si

esa alternativa representa a su juicio el punto de vista dominante en la organización y continuara con un 2, 3 y 4 en las alternativas siguientes, de acuerdo a la prioridad que él le asigne.

Cada uno de los ítems tiene cuatro alternativas de respuestas las cuales; según el orden de prioridad que merezcan, el individuo colocará el número 1 si esa alternativa representa a su juicio el punto de vista dominante en la organización y continuara con un 2, 3 y 4 en las alternativas siguientes, de acuerdo a la prioridad que él le asigne.

Cuestionario de Empowerment Individual: mide siete variables que determinan si el individuo tiene disposición para que surjan en él potenciales de desarrollo personal y de contribución a la organización. Las variables son exploradas dentro de dos grandes bloques, a saber: el trabajo y la situación social (TABLA 4.3)

TABLA 4.3

TRABAJO	SITUACION SOCIAL
1. Significancia: grado en que el trabajador siente que su trabajo le es personalmente	5. Amistad: grado en que el trabajador se siente aceptado en

importante.	la organización ya que tiene amigos.
2. Impacto: grado en que el trabajador percibe que su trabajo está ligado con lo que sucede en su departamento u organización.	6. Respeto: grado en que el trabajador es aceptado por la organización por sus cualidades personales.
3. Competencia: grado en que el trabajador se percibe a sí mismo como capaz de realizar el trabajo que le corresponde.	7. Comunicación: grado en que el trabajador se integra a la organización
4. Elección: grado en que el trabajador siente que en su trabajo tiene posibilidades de emitir juicios o tiene margen de acción.	

Este cuestionario de Empowerment Individual (Flores, 1995). Consiste en un instrumento que busca medir siete variables que determinan si el individuo tiene disposición para que surjan en él potenciales de desarrollo personal y de contribución a la organización. Las variables son exploradas dentro de dos grandes bloques, a saber: el trabajo y la situación social. Ambas variables se detallan en la tabla 5.3.

Este instrumento esta compuesto por 40 preguntas diseñadas para conocer los sentimientos personales de individuos sobre su trabajo; por lo que le pide a los encuestados que indiquen el grado en que están de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación cambio, cada uno de los cuales consta de una afirmación y una galera de respuestas en una escala numérica del 1 al 4, en donde 1 indica desacuerdo con la opinión expresada allí y el 4, indica acuerdo completo con la opinión allí expresada. En la medida que los individuos se acerquen a 4 indica que el empowerment es mayor.

Precede a cada uno de los cuestionarios una hoja con las instrucciones que tienen por objeto clarificar el modo correcto en que deberá ser respondido,

destacando la importancia de la veracidad de los datos suministrados, el anonimato y otros datos de interés.

El tiempo estipulado para responder el cuestionario es de 15 a 20 minutos aproximadamente. Para facilitar la administración del cuestionario se configuraron instrucciones para administrar eficazmente el instrumento. Para evitar posibles destrucciones o alteraciones de las respuestas se considera conveniente que el administrador del cuestionario no esté presente a fin de dar libertad al trabajador para elegir sus respuestas.

4.3 Proceso de Diagnóstico

En el caso de la empresa estudiada, se procedió a recolectar la información necesaria utilizando para ello los tres cuestionarios antes citados y que se presentan en los anexos.

Igualmente se procedió a efectuar una Junta de Diagnóstico y tres entrevistas al nivel de la Gerencia del proyecto para identificar todos aquellos elementos que contribuirían a complementar los indicadores que mostraban los cuestionarios aplicados.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS OBTENIDOS

Instrumento de Resistencia al Cambio:

Este instrumento arrojó los siguientes resultados:

Fuentes de Resistencia ligadas a la personalidad: 32.8% del total

Fuentes de Resistencia ligadas al aspecto social: 33,5% del total

Fuentes de Resistencia ligadas al Modo de Implantar el cambio: 33,7% del total.

Grado de Resistencia al Cambio: el nivel obtenido es medio (3), la cual es una categoría que incluye individuos cuya oposición representa una limitante para la ejecución del programa de cambio.

(Ver desglose de resultados en: Tabla de Resultados: Resistencia, que se encuentra en los anexos).

Instrumento de Empowerment:

Este instrumento arrojó los siguientes resultados:

Trabajo		Aspecto Social	
Variable	Grado Empowerment	Variable	Grado Empowerment
Significancia	3,83	Amistad	2,63
Impacto	3,21	Respeto	3,03
Competencia	3,68	Comunicación	2,50
Elección	3,13		

El desglose de cada instrumento se encuentra en Tabla de Resultados: Empowerment, que se encuentra en los anexos.

Instrumento de Cultura:

Este instrumento arrojó los siguientes resultados:

	Cultura	Puntuación	Desviación
A	Poder	2,42	1,55
B	Funciones	2,44	0,88
C	Tarea	2,36	1,02
D	Persona	2,78	1,08

En este instrumento la respuesta se dispersó dentro de los cuatro aspectos medidos. A primera vista, pudiera parecer, que la Organización estuviera enfocada en la Tarea. No obstante las distintas variables presentan una elevada dispersión de los datos. Al someterlo al análisis de desviación, los resultados indican que en realidad la organización se focaliza fundamentalmente en el aspecto del Poder. (Ver desglose en Tabla de Resultado: Cultura en los anexos).

MUESTRA:

La muestra estuvo conformada de la siguiente manera:

Distribución de la Muestra Número de Porcentaje

Participantes		
Gerente General	1	6.66%
Gerente de operaciones	1	6.66%
Asistente de Operaciones	1	6.66%
Auxiliar de Operaciones	1	6.66%
Supervisores	3	20.00%
Planificador de Producción	1	6.66%
Asistente de Planificación	1	6.66%
Receptores y Chequeadores	6	40.00%

DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la realización de este diagnóstico se utilizaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario de resistencia al cambio: determina la naturaleza y el grado de resistencia al cambio que ofrecen los individuos frente a todo intento de reemplazar o modificar una manera conocida de actuar por una nueva conducta o forma de trabajo distinta a la acostumbrada.

El instrumento identificó tres (3) variables como fuentes que originan la resistencia al cambio; cada una de las cuales fue operacionalizada en cuatro (4) indicadores como se muestra en la siguiente tabla:

Este instrumento esta compuesto por 40 preguntas diseñadas para conocer los sentimientos personales de individuos sobre su trabajo; por lo que le pide a los encuestados que indiquen el grado en que están de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación cambio, cada uno de los cuales consta de una afirmación y una galera de respuestas en una escala numérica del 1 al 4, en donde 1 indica desacuerdo con la opinión expresada allí y el 4, indica

acuerdo completo con la opinión allí expresada. En la medida que los individuos se acercan a 4 indica que el empowerment es mayor.

Junta de Diagnóstico:

A través de una de las técnicas para generar ideas “tormenta de ideas”, y explicado lo que significa un análisis externo e interno de la organización; el grupo coincidió en expresar, refiriéndose a lo que son a su juicio, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización lo siguiente:

FORTALEZAS

Ubicación Geográfica
Excelente relación con Empresas Naviera
Conocimiento del Sector

OPORTUNIDADES

Nuevos contratos
Adquirir nuevas máquinas

DEBILIDADES

Poco personal de relevo en Dpto. De Receptores
Poca motivación a los Empleados y/o Obreros
Falta de planificación en el mantenimiento de los equipos (es percibida como falta de interés)

AMENAZAS

Fuerte rivalidad entre los competidores
Mejores condiciones laborales de otras empresas
Baja demanda
Poco rendimiento en el mercado

CONCLUSIONES

HALLAZGOS ENCONTRADOS:

Al realizar correlaciones entre variables de cada uno de los instrumentos desarrollados pudimos encontrar un conjunto de aspecto a destacar, los cuales son:

1. En general las personas que conforman la Gerencia de Operaciones se perciben como indispensables en sus puestos de trabajo, haciendo una labor importante y que genera valor agregado para la organización. Autoestima elevada pero en forma individualizada.
2. Los trabajadores sienten que poseen las competencias necesarias para realizar su trabajo.
3. El diagnóstico da señales de preponderancia del trabajo individual en detrimento del trabajo en equipo.
4. Poca identificación organizacional en aparente contradicción con una fuerte motivación a la tarea.
5. Las personas evidencian resistencia al cambio en todas las variables estudiadas, notándose una ligera preponderancia de resistencia al cambio en lo relativo a la forma o modalidad como éste se implemente.

RECOMENDACIONES Y ACCIONES:

- Se recomienda
 - Estrategia de cambio con amplia participación del personal
 - Estrategia Comunicacional del Cambio
 - Plan de Motivación que haga énfasis en la identificación y membresía.
 - Reforzar el trabajo en equipos y las relaciones interpersonales.
 - Justa valoración de los aportes realizados hasta ahora por los trabajadores.
 - Es importante reforzar la credibilidad en el agente de cambio, en aras de contrarrestar la resistencia a la modalidad manifiesta en el instrumento de resistencia ya analizado.

Acciones

Para prestar apoyo a la estrategia de Cambio Organizacional, se propone la realización de un conjunto de actividades destinadas a fortalecer a la organización dentro del contexto del cambio organizacional.

Estas actividades, deben encaminarse con el propósito de eliminar o aminorar aquellas variables que inciden en forma negativa en el proceso de cambio y afianzar aquellas fortalezas que muestra la organización como bloque, y que nutren el proceso de transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Beckhard, Richard (1969). *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Beatty, R. y Ulrich, D.(1991). *Re-energizing the mature organization* en *Managing Change: Cases and Concepts*, Jick Todd . Ney Jersey: Mc Graw-Hill

Beckhard, R. y Harris, R. (1980). *Transiciones organizacionales*. México. Fondo Educativo Interamericano.

Beer, M.; Einstat, E. ; SPECTOR,B. (1990).Why Change Programs Don't Produce Change?, *Harvard Business Review*, Noviembre- Diciembre.

Berenson, M. Levine, D (1994). *Estadística Básica en Administración: Conceptos y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Coch,L. Y French, J.(1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, Vol I No. 4,

Collerete, P y Guilles,D.(1996). *Planificación del Cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

De Faria, Fernando (1997). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. México:Editorial Limusa.

Flores, R.(1995). Autodiagnóstico de Empowerment en Elementos Claves para el Aprendizaje Autodirigido. Centro de Sistemas de Conocimientos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

French, W. y Bell, C.(1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ta. ed).México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Guizar, Rafael (1998). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Harrison, R. y Pitt, D. (1984). *Organizational Development: A Missing Political Dimension en Power, Politics and Organizations*, editado por A. Kakabadse y C. Parker, John Wiley & Sons.

Jick, Todd: Implementing Change : *Harvard Business School* case N9-491-114.

Kilmann, R.; Covin ,T. (1989). *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco: Jossey-Bass Management Series.

Lawrence, Paul (1973). Cómo tratar la resistencia al cambio. *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., Homero.

Lawrence, P y Lorsch, J. (1969). *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Nadler, D., Gerstein, M., Shaw y asociados (1994). *Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Ediciones Granica.

Porras, J. Y Robertson, P. (1991). Organizational Development: Theory, Practice and Research, 1992 en Marvin Dunnette y Laetta Hough, editores, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2da. Edición., Cap 12.

Porras, J y Silvers, C (1991). Organizational Development and transformation . *Annual Review of Psychology* . 42:51-78

Rodríguez, Darío (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega, Grupo Editor.

Schein, Edgar (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Strebel, Paul: Why the employees resist the change?. *Harvard Business Review*. Mayo-Junio,1996.

Van De Ven, A. y Scott, P.(1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*. Vol. 20

Yukl, Gary (1998). Leadership in organizations, 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.