



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

ESTUDIO COMPARATIVO DE ACTITUDES ANTE UN CAMBIO
TECNOLÓGICO EN DOS EMPRESAS ASEGURADORAS DE MÉXICO Y
VENEZUELA

Realizado por:

Katty Célia López Dávila
Valentina Isabel Sánchez Olivier

Profesor guía:

Pedro Vicente Navarro

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
calificación de : _____ ()
puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCION: SIN MENCION

TRABAJO DE GRADO
ESTUDIO COMPARATIVO DE ACTITUDES ANTE UN CAMBIO TECNOLÓGICO EN
DOS EMPRESAS ASEGURADORAS DE MÉXICO Y VENEZUELA

Tesistas:
Katty López
Valentina Sanchez

Tutor: Pedro Vicente Navarro

Caracas, 17 de Octubre 2005

DEDICATORIA

Katty López

“A mi mamá, por su infinito amor y apoyo. Este triunfo es de ella

A mi compañera de tesis y ahijada Valentina Sanchez, por su comprensión y paciencia. El más grande ejemplo de valor en mi vida

A mi complemento Emil Gull, por imprimir su sentido de responsabilidad, impulsándome a trabajar. Otra muestra del amor de Dios por mi...”

Valentina Sánchez

“A mi mami Virginia Olivier por estar a mi lado en cada uno de los momentos de mi vida, por ayudarme hasta en su último suspiro a saber entender que la ausencia no es límite para el amor y el recuerdo. Seguiré adelante...”

“A Jorge Salazar por su amor y apoyo incondicional”

“Y finalmente a Katty por su amistad tan maravillosa”

RECONOCIMIENTOS

Principalmente al Tutor Prof. Pedro Vicente Navarro, cuyas orientaciones y enseñanzas lograron encaminar el desarrollo de la Investigación.

A la Licenciada Susana Alves y a la Empresa Zurich Seguros, por brindar sus espacios, informaciones y disposición en todos los momentos requeridos.

A los expertos validadores del Instrumento: Licenciado Francisco Coello, Licenciada Martha Palacios, Licenciada Yole Di Nardo, Licenciada María Mendoza y al Licenciado Oscar Jiménez.

Y finalmente a todas aquellas personas que de una u otra forma nos entregaron sus esfuerzos, permitiendo la realización del presente Trabajo de Grado

INDICE GENERAL

RESUMEN	7
INTRODUCCION	8
CAPITULO I	10
FORMULACION DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
CAPITULO II	17
MARCO TEORICO	17
MARCO REFERENCIAL	47
CAPITULO III	53
MARCO METODOLOGICO	53
TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
POBLACIÓN	53
MUESTRA	54
UNIDAD DE ANÁLISIS	54
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
FACTIBILIDAD DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	55
CONSIDERACIONES ÉTICAS	55
DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	56
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	57
CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	58
CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS:	59
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	59
CAPITULO IV	61
ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS	61
PRESENTACIÓN DE LA MUESTRA DE ZURICH VENEZUELA.....	63
PRESENTACIÓN DE LA MUESTRA DE ZURICH MÉXICO	66
COMPARACIÓN DE ACTITUDES ENTRE MÉXICO Y VENEZUELA.....	69
CORRELACIONES PARCIALES ENTRE LOS COMPONENTES DE LA ACTITUD.....	72
CAPITULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79

INDICE DE TABLAS

Cuadro 1. Sexo de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005	63
Cuadro 2. Edad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005	63
Cuadro 3. Distribución de Cargos de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005	64
Cuadro 4. Antigüedad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005	65
Cuadro 5. Antigüedad de los participantes en la Empresa	65
Cuadro 6. Sexo de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002	66
Cuadro 7. Edad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002	67
Cuadro 8. Distribución de Cargos de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002	67
Cuadro 9. Antigüedad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002	68
Cuadro 10. Antigüedad de los participantes en la Empresa	68
Cuadro 11. Comparación de Actitudes basada en las Variables: Cargo, Edad y Antigüedad en el Proyecto	69
Cuadro 12. Comparación Actitudes Zurich Venezuela Y México	71

RESUMEN

El Estudio de las Actitudes resultó ser el punto de partida de la presente Investigación, originado por la actual implantación de un Proyecto de cambio tecnológico en la empresa Zurich ubicada tanto en Venezuela como el mismo Proyecto paralizado en México. Tal interés de estudiar las actitudes según la Teoría propuesta por Eagly y Chaiken, vino originado por el carácter influyente de la Actitud en la creación de la conducta, permitiendo en cierta medida el alcance o suspensión de un objetivo propuesto.

La metodología utilizada para tal fin se concentró en la construcción de un Cuestionario que permitiese determinar y diferenciar cual de los tres Componentes de la Actitud, el Cognitivo, Afectivo o Conductual poseía mayor peso en la formación de las actitudes de cada una de las muestras hacia el Proyecto Plataforma Regional.

Con el análisis de los resultados se pudo determinar que la muestra de Venezuela posee una actitud mas favorable hacia el Proyecto Plataforma Regional 2005, y una menos favorable de sus compañeros de México hacia el pasado Proyecto Plataforma Regional 2002. También se determinó que para ambas muestras el Componente Afectivo resulta de mayor importancia en la conformación de la actitud, por lo que la empresa deberá aumentar sus esfuerzos para generar actitudes mas favorables en los colaboradores del Proyecto según mantiene Alberto Antonorsi y así asegurar mejores conductas para la consecución de la meta organizacional.

INTRODUCCION

Tal como entendemos y conocemos las organizaciones, nos resulta impensable que cualquier cambio que estas asuman se pueda llevar a cabo sin tomar en cuenta al elemento que principalmente las constituyen, el Recurso Humano. Este es al mismo tiempo el más complejo y diverso de todos los elementos de una organización, ya que tiene creencias, pensamientos, sentimientos, conductas y maneras de hacer las cosas diferentes entre si y respecto a las de la organización, que pueden ser tanto o más determinantes en el éxito o fracaso de procesos que esta ultima pretenda emprender.

De esta realidad surge el animo de estudiar uno de los aspectos que intervienen en la forma de actuar de las personas, y que provoca en ellas ciertas pulsiones capaces de atraer o distanciar su interés y disposición de colaboración de un determinado objeto, La Actitud.

Entonces, se inicia aquí un recorrido a través de los hechos acontecidos en una organización que, en efecto, atravesó por un proceso de cambio y que tuvo diferentes resultados en los momentos y países en que lo desarrollo. Lo anterior se refiere al caso Zurich Seguros, C. A., empresa trasnacional con sedes en México y Venezuela, que para el año 2002 pretendió llevar a cabo la implantación de una nueva Plataforma Tecnológica en México, cambio que no se logró dado algunos inconvenientes, pero que para el año en curso (2005) se encuentra implantando en Venezuela bajo unas condiciones exitosas en las etapas culminadas.

Con el propósito de describir las actitudes del recurso humano de esta empresa frente al proceso de cambio organizacional, se elabora el presente estudio estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I, en el que se establecen los detalles del problema de investigación, en La Formulación del Problema y de los Objetivos planteados para dar respuesta a la pregunta.
- Capítulo II, que contempla el Marco Teórico, que establece un hilo conductor para el posterior análisis de resultados, y el Marco Referencial, que pretende orientar al lector en la situación particular de la empresa.
- Capítulo III, donde se explicita la metodología empleada para medir la variable, realizar el instrumento y levantar la información, en lo que se denomina Marco Metodológico.
- Capítulo IV, Análisis y Discusión de los resultados, en el que se presentan los resultados, se describen los hallazgos y se relacionan con la estructura teórica.
- Capítulo V, que corresponde a las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegan luego de realizado el análisis y de evidenciar algunas debilidades en el proceso de cambio organizacional.

CAPITULO I

FORMULACION DEL PROBLEMA

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. El ser humano es un ser gregario, necesita de sus semejantes para poder vivir, dadas sus limitaciones individuales tiende a cooperar con otros, y debe conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podría alcanzar por si solo.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, integrado por personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar al unísono, tras la consecución de una o varias metas. Estas metas son fijadas por el ambiente, por el entorno propio de cada organización, y no por lo que individualmente quiera la misma, dado que la organización es, a su vez, un sistema dependiente de los demás sistemas circundantes. Es por ello que debe mantener una relación muy estrecha con su entorno, ya que éste dictará las pautas necesarias para la supervivencia de la organización. Siendo esto así, se podría afirmar que el entorno controla las metas de las organizaciones, y que estas últimas hacen todo lo que esté a su alcance para adaptarse eficazmente.

Por otra parte, la globalización ha generado una constante presión en las organizaciones para que éstas se hagan tanto más grandes como fuertes en los diferentes segmentos de mercado. Aunado a esto se encuentra el hecho de que el ser humano cada vez se hace más exigente, su tren de vida es más acelerado y complejo, cada vez tiene menos tiempo para dedicarlo a los procesos, por lo que solicita de las organizaciones servicios más rápidos, eficientes e integrales. Cuando el individuo como consumidor, observa que las organizaciones

no cubren sus expectativas, éste decide satisfacer sus requerimientos en otras que sí le ofrezcan lo que busca.

Eventualmente, cuando convergen las demandas del entorno y las del consumidor, las organizaciones deben rediseñar nuevas formas y maneras de hacer las cosas, respondiendo rápidamente para evitar perecer llevando a cabo cambios profundos para adaptarse.

Uno de estos cambios ocurre cuando una empresa contrata compañías de tercerización (outsourcing) a fin de entregarles a éstas una parte de sus actividades, y de esta forma, la empresa contratante podría dedicarle mayor atención a la actividad principal que constituye su negocio.

Un caso en específico es Zurich Seguros, cuando contrató los servicios de Consis para que le proveyera el sistema de tecnología orientado a la unificación de procesos en la región de Latinoamérica, ayudando finalmente a minimizar los tiempos de respuesta entre las unidades de negocio, lo que se traduce en una mejor atención al cliente, y por ende, en un aumento del beneficio. Es por ello que, respondiendo a la globalización, Zurich se lanzó a la conquista de la unificación, asumiendo nuevos riesgos pero segura de alcanzar el éxito que le permitiera consolidarse como una empresa novedosa preocupada por adaptarse al ritmo de los nuevos tiempos.

Zurich Seguros es un grupo asegurador de riesgos con más de 150 años de experiencia a nivel mundial. Su negocio se centra en el aseguramiento de tres ramos principales, a saber, patrimoniales, personas y mercados masivos. Con la sede principal ubicada en Suiza se disgregan una serie de regiones a nivel mundial: Región Europa, Región África, Región Norteamérica y, la más joven, Región Latinoamérica. (Castellanos, Entrevista, 15 de Septiembre de 2004)

El proceso de integración de la Región Latinoamérica consistió en la compra de varias empresas de seguros posicionadas en segmentos de mercados atractivos para Zurich, como sucedió en México, Brasil, Bolivia, Argentina, Chile y Venezuela con Seguros Sudamérica.

Luego de esas adquisiciones, se procedió a una reevaluación de cada uno de los procesos que se desarrollaban en esas empresas, a fin de lograr la unificación de los mismos. El resultado de esa evaluación se transformó en una nueva meta organizacional, la cual exigía la implementación de un sistema tecnológico que fuese tan amplio, como para comprender todos los productos que ofrece la empresa; tan específico, como para sintetizar las tareas necesarias en la atención de los requerimientos de cada uno de los asegurados en un país de esa región, y que a la vez, fuese flexible y escalable, esto es, un programa que permitiese modificaciones en el tiempo y que respondiese a las necesidades del mercado. De esta forma se origina el Programa “Plataforma Regional 2002”, el cual fue aprobado, promovido y puesto en marcha por el Comité Regional de Zurich para la región Latinoamérica.

Dicho programa perseguía los siguientes objetivos:

- Mantener la posición de liderazgo en el mercado y contribuir al logro de la visión de la compañía
- Proporcionar a los clientes soluciones adecuadas con rapidez y eficiencia, al reducir los tiempos de respuesta,
- Enfrentar los constantes cambios del mercado de una manera más flexible, y
- Crear ventajas competitivas aportando soluciones integradas del negocio.(Zielinski, Entrevista, 15 de Octubre de 2004).

Para inicios del año 2002 se comienza a materializar el primer avance hacia la consecución de esta meta, se concibió como un plan táctico en donde cada uno de los países de la Región Latinoamérica debía aportar lineamientos y actividades para el diseño del programa. Cada sede debía tener un departamento dedicado al Proyecto, desde su concepción hasta su implementación, y las mismas debían mantenerse en constante comunicación de manera de ir registrando los avances en las diferentes fases.

Comenzado el proyecto se observaron algunas fallas de comunicación entre las diferentes sedes. Esta falta de comunicación trajo consigo una ausencia de coordinación y la consecuente pérdida de los esfuerzos que se habían gestionado en pro del proyecto. Así las cosas, el Comité Regional decide cambiar de táctica, suspendiendo temporalmente el proyecto

hasta que se pudiesen controlar las fallas de comunicación, ó hasta que se generara una nueva estrategia.

Pasado el tiempo, para finales del año 2002, se decide reactivar el proyecto de Plataforma Regional 2002, concentrando los esfuerzos directamente en Zurich México, dejando de lado la práctica ejecutada en el primer intento. Ahora bien, con el proceso en marcha, y revisando los objetivos alcanzados, se pudo verificar que el desenvolvimiento del proyecto no era cónsono con los lineamientos de Zurich, decidiendo poner fin al proyecto de manera momentánea o hasta que se solventaran los inconvenientes que no hicieron posible el éxito de tan ambicioso proyecto.

Entre las diferentes razones que pudieron ocasionar la suspensión del proyecto Plataforma Regional 2002, se detectaron las siguientes:

- Impuntualidad en los tiempos de entrega establecidos al proveedor del sistema: Consis Internacional
- Fallas asociadas a la distancia geográfica entre el proveedor Consis, cuya sede esta en Venezuela, y Zurich México
- Diferencias entre las exigencias de Zurich y las propuestas por Consis
- Falta de supervisión del personal de Zurich en el cumplimiento de los cronogramas establecidos
- Bajo grado de compromiso por parte del personal interno dedicado al proyecto
- Ineficiencia en el manejo de la estrategia de Change Managment, la cual fue manejada por una empresa de tercerización (outsourcing) contratada por Zurich México. (Alves, Entrevista, 07 de Octubre de 2004).

Dos años después, luego de haber revisado las prioridades del Grupo, se decide reactivar el Proyecto de Plataforma Regional 2005, pero esta vez con el conocimiento y la corrección de las desavenencias ocurridas en el pasado. Se resuelve implantarlo por última vez en Zurich Venezuela, por considerar que es una sede que cuenta con un gran capital humano, el cual se compromete de manera íntegra con la organización, además de ser la segunda, luego de México, que reporta los mejores niveles de rentabilidad; de igual forma se considera que es

un país con altas oportunidades a mediano y largo plazo, y, que ofrece la ventaja de eliminar las fallas asociadas a la distancia geográfica dado que Consis y Zurich se encuentran en la misma ciudad, Caracas. Decimos “por última vez”, pues Zurich no podría asumir los costos de una nueva suspensión de este proyecto. (Castellanos, Entrevista, 28 de Septiembre de 2004).

Tomada esta decisión, surge la necesidad de buscar herramientas que ayuden a alcanzar el éxito del proyecto, evitando la reincidencia de los errores del pasado, el incremento de los costos y el retrabajo, optimizando los procesos y maximizando el beneficio. Para ello Zurich, en el marco de Plataforma Regional 2005, comienza a tomar control de cada uno de los inconvenientes de los casos anteriores, haciendo énfasis en el último, procediendo entonces a:

- Corregir los errores de impuntualidad en los cronogramas establecidos, tanto con el personal de Zurich, como con el del proveedor; mediante una supervisión activa, siendo esto posible gracias a que Zurich acordó trasladar personal de Consis involucrado en el diseño del programa a las oficinas de su sede.
- Eliminar las diferencias entre las exigencias de Zurich y las propuestas por Consis, mediante el intercambio diario sobre los avances del proyecto, y gracias al establecimiento de un Programa de Actividades conocido y aceptado por ambas partes, dejando por fuera cualquier duda sobre los objetivos que se persiguen con el proyecto.
- Hacerse cargo directamente, a través del departamento de Recursos Humanos y con el apoyo del Comité Regional, del manejo de la estrategia del *Change Managmet*, haciendo esta gestión más eficiente y eliminando la brecha que se había originado entre lo esperado por la empresa y lo aportado por el trabajador.
- Dedicar un esfuerzo constante en la búsqueda de la mayor alineación de los objetivos individuales con los organizacionales, ya que, Zurich ha desarrollado, gracias a las experiencias anteriores, una conciencia acerca de la complejidad del Proyecto y de la importancia de mantener motivado correcta y oportunamente al personal, puesto que,

los individuos tienden a perder el vínculo con facilidad en procesos cuya implementación resulta ardua y prolongada en el tiempo.

Lo anterior refleja el grado de previsión que Zurich posee frente a la instalación del Programa Plataforma Regional 2005, cerrando cualquier posibilidad de fracaso en aquellas áreas sobre las cuales la organización tiene control directo, aunque sobre aquellas en las que le resulta más difícil ejercer control siempre estará latente la posibilidad de que suceda algún imprevisto. Siendo aún mas específicos, esta área que le resulta difícil de tratar a la organización, es sin duda alguna su recurso humano, que siempre es susceptible de modificación, a causa de las actitudes que cada uno de los miembros podría adoptar frente al desarrollo de un cambio de la envergadura del proyecto “Plataforma Regional”.

Como es deseable llegar a identificar las estrategias que posibiliten el éxito y eviten el fracaso en el manejo e implementación del proyecto, será necesario abordar este aspecto humano, de manera crítica e incisiva, para que puedan preverse actitudes, tanto favorables como desfavorables en los trabajadores afectados por los procesos de cambio organizacional. De esta forma podría crearse un escenario modelo, que permitiría el control más eficiente, por parte de la organización, del ámbito humano, ayudándola a acercarse más exitosamente a sus objetivos.

Ahora bien, partiendo del caso específico de Zurich, reiterando que la comprensión del aspecto humano es crucial para el éxito del proyecto, y con la intención de que los resultados de esta investigación sean susceptibles de ser aprovechados y aplicados por otras organizaciones que enfrenten cambios similares, resulta ineludible preguntarse:

¿Cuáles son las diferencias entre las actitudes del recurso humano involucrado y afectado por el cambio, durante la instalación de la fallida Plataforma Regional 2002 en México, y las actitudes del personal involucrado en el actual Proyecto Plataforma Regional 2005 en Venezuela?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Para focalizar los esfuerzos dirigidos a la obtención de información oportuna y útil al estudio de esta realidad compleja del recurso humano dentro de la organización que ha sufrido o atravesado por un proceso de cambio, debemos concentrar el propósito en un gran objetivo general, pero también en otros ámbitos más reducidos llamados objetivos específicos. Así tenemos:

Objetivo General

Describir cuáles son las diferencias entre las actitudes del recurso humano involucrado y afectado por el cambio, durante la instalación de la Plataforma Regional 2002 en México, y las del personal involucrado en el Proyecto Plataforma Regional 2005 en Venezuela

Objetivos Específicos

- Establecer cuáles son las actitudes de los empleados ubicados en el proyecto de Plataforma Regional 2005 de Zurich Venezuela, frente a la instalación de una nueva plataforma tecnológica.
- Determinar cuáles fueron las actitudes que adoptaron los empleados de Zurich México, que estuvieron presentes y padecieron en la instalación de la nueva plataforma tecnológica en el 2002.
- Acordar y diferenciar cuáles son las actitudes que pueden resultar favorables para el éxito de la instalación de la nueva plataforma tecnológica.
- Detectar y aislar las posibles actitudes desfavorables, que pueden generarse en el personal involucrado en el proyecto de Plataforma Regional 2005, en detrimento del éxito del mismo

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Estudio comparativo de actitudes ante un cambio tecnológico, en dos empresas aseguradoras de México y Venezuela

Para la mejor comprensión de la investigación se explicará a continuación una serie de conceptos, variables y teorías asociadas al estudio.

a. La Cultura Organizacional como principal aspecto a cuidar:

Cultura Organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización (Beckhard, 1972). Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización (Chiavenato, 2003).

Tal cultura se ve afectada ante la consumación de un cambio. Es por ello que es necesario conceptualizar lo que significa un cambio organizacional.

b. Los Cambios Organizacionales y sus principales efectos:

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. Donde esos cambios son rápidos, constantes y progresivos. El ambiente general que rodea a las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las

empresas en general, ya sean industriales, de servicios, organizaciones pública, hospitales, bancos, universidades, etc.

b.1. Las Fuerzas:

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser:

- Exógenas: provienen del ambiente como: nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa
- Endógenas: crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en una ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado.

Existen cuatro tipos de cambios en las organizaciones:

- a) Estructurales: afectan la estructura organizacional, los órganos (departamentos que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información interna y externa, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para horizontalizar la comunicación) y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
- b) Tecnológicos: afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas. Fabrica sus productos y presta sus servicios.
- c) De productos y servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.

- d) Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no son aislados sino sistémicos, pues se afectan entre si y producen un fuerte efecto multiplicador.

El problema radica en que las empresas trabajan en escenarios contruïdos subjetivamente (desde adentro) y no en escenarios pensados y comprendidos objetivamente, lo cual permite que tarde o temprano se tornen menos viables. Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser: Restringidos y Específicos o Amplios y Genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y la viabilidad del cambio.

Estos cuatro tipos de cambio se pueden presentar de una forma Adaptativa, Innovadora y Radicalmente Innovadora. El cambio Adaptativo es el de menor complejidad, coste e incertidumbre. Implica una nueva ejecución de un cambio en una fecha posterior en la misma unidad organizativa o una imitación de un cambio similar por parte de otra unidad diferente. Este cambio no representa una amenaza al personal que ya está acostumbrado a ellos. Los cambios Innovadores se sitúan a mitad de camino en el continuo de complejidad, coste e incertidumbre. El cambio se cataloga como Innovador si se supone modificar la manera en que otras empresas del mismo ramo económico lo utilicen. La poca familiaridad, de la que se deriva una mayor incertidumbre hace del temor al cambio un problema si se trata de cambios innovadores. Los cambios Radicalmente Innovadores se encuentran en el último extremo del continuo de complejidad, coste e incertidumbre. Los cambios de este tipo son los más difíciles de llevar a la práctica y suelen ser los que mas amenazas implican para la confianza de los directivos y para la seguridad de trabajo en el personal. Se trata de cambios que pueden poner en peligro la cultura de una organización. La resistencia al cambio tiende a aumentar a medida que los cambios dejan de ser adaptativos para pasar a ser innovadores y de estos a radicalmente innovadores.

Pero antes de pasar a estudiar los efectos de este proceso, debemos integrarlo a un modelo de cambio el cual nos ayudará a comprender el cambio desde una perspectiva más clara (caso específico Zurich). Con este fin, definiremos a continuación dos modelos específicos, para luego esgrimir cuál de los dos será el que mayor beneficio aporte en la consecución del objetivo principal del estudio. Estos son:

- El modelo de los siete pasos para el cambio organizacional planificado, de Marcel Antonorsi Blanco, y
- El modelo de Kart Lewin.

b.2. El Modelo de los Siete Pasos para el Cambio Organizacional Planificado, de Marcel Antonorsi Blanco:

¿Cómo se debe manejar el cambio organizacional de una manera planificada? Planificar una organización (Blanco, 1995) un proceso de cambio organizacional, no es distinto de cualquier otro proceso de cambio planificado.

En su sentido más general, planificar es tomar decisiones acerca de lo que haremos para lograr una situación futura definida como objetivo. Planificar un proceso de cambio organizacional, una reorganización, es tomar decisiones acerca de lo que haremos para lograr una organización futura definida como objetivo, a la cual podemos referirnos como “organización meta”. Veamos a continuación el proceso paso a paso.

Paso 1. Definir los objetivos de la organización:

El primer paso del proceso de planificación del cambio organizacional persigue definir claramente la razón de ser de la organización, los objetivos, estrategias y planes que está llamada a ejecutar y el desempeño deseado. Estas definiciones nos permitirán orientar adecuadamente el proceso de cambio. Será solo a partir de estas definiciones que

podremos, posteriormente, analizar la situación de la organización y determinar los cambios necesarios.

Identificar la misión de la organización: Sabemos que toda organización existe para algo, que responde a un propósito general o misión. Esta misión representa su razón de ser, su esencia conceptual. Por esta razón, el proceso de cambio planificado debe comenzar por identificar claramente la misión de la organización. Si la misión ya está definida, bastará con constatarla. Si no lo está, es preciso dedicar esfuerzos a su definición. No debemos engañarnos sobre la aparente facilidad de esta tarea. Aunque la misión de una organización suele estar expresada en un párrafo de pocas líneas, definirla es difícil y amerita lo mejor del talento estratégico de una organización. En si misma es una actividad que permite alinear el liderazgo y los colaboradores de la organización es un sentido compartido, y una ocasión excelente de aprendizaje organizacional. La importancia de una correcta y clara definición de la misión es decisiva. Si la misión, la razón de ser de la organización no esta clara, todo el esfuerzo de reorganización estará signado por la confusión. Si la misión está clara, el esfuerzo tendrá una guía clara.

Identificar los objetivos, estrategias y planes: Si la misión representa el propósito general, los objetivos, estrategias y planes son la manera como se aspira que ésta se realice en una situación y horizonte temporal específico. Usualmente, estos objetivos, estrategias y planes son el producto de un proceso de planificación sistemático que ha definido el rumbo específico de la organización. Los nombres que comúnmente se dan a éstos procesos son “planificación estratégica”, “planificación corporativa”. En cualquier caso es un proceso que, desde el punto de vista lógico, tiene precedencia puesto que señala lo que

hay que hacer. En este sentido, el diseño organizativo y el proceso de planificación del cambio organización deben ser vistos como parte del proceso de “implementación” de los planes de la organización. No es posible, sensatamente, diseñar una organización o pensar en introducir cambios sin contar con una definición adecuada del “para que” representado por los objetivos, estrategias y planes.

Definir el desempeño deseado: Los objetivos y planes nos permiten identificar cual es el desempeño que se desea para la organización, que es lo que se quiere que la organización sea capaz de hacer. Ahora se trata de definir lo que se aspira que la organización sea capaz de hacer como consecuencia de su acción y del arreglo de sus diversos componentes. Como se apreciará, definir el desempeño deseado, es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.

Paso 2. Analizar la organización actual

El análisis de la situación actual tiene por propósito apreciar la distancia que nos separa de los objetivos identificados y, especialmente, del desempeño deseable. Esto es lo que comúnmente se denomina “diagnóstico”. Para realizarlo es preciso examinar de manera integral la organización, considerar las fortalezas y debilidades internas, considerar las oportunidades y amenazas que nos proporciona el ambiente en cual estamos, así como examinar las causas que explican la situación analizada. Este paso persigue lograr un conocimiento en profundidad de la organización sobre la cual aspiramos introducir cambios, un conocimiento completo y profundo nos permitirá diseñar mejor estos cambios, y no quedarnos en acciones parciales o meramente superficiales.

Analizar integralmente la organización: para realizar el análisis de la situación actual es necesario utilizar algún esquema conceptual que nos permita una visión integral de la organización. La manera usual de realizar el análisis de la organización es considerar inicialmente sus diversos componentes (sin perder la visión de la organización como sistema complejo), para luego proceder a lograr una síntesis del conjunto. Podemos considerar primero los procesos, identificarlos y analizarlos. Luego podemos estudiar las características de la estructura organizativa en sus diferentes aspectos hasta conocerla bien. Posteriormente pasaremos a considerar los sistemas gerenciales. Luego podemos analizar las características del personal y de la gerencia de la organización. Analizaremos de seguida los valores organizacionales. Y finalmente, podremos analizar la infraestructura material de la organización. Una vez que conocemos cada elemento, cada componente, los comenzaremos a relacionar unos con otros para comprender mejor el conjunto. Analizaremos, por ejemplo, como se relacionan los procesos productivos de la organización con su estructura y sistemas gerenciales. Analizaremos también como se relacionan las características del personal y de la gerencia de la organización con la de los componentes antes considerados. Analizaremos igualmente como se relacionan los valores organizacionales, y las características de la infraestructura con los demás componentes. De esta manera vamos conociendo cada vez mejor el “sistema: completo de la organización, y encontrándole sentido a cada uno de los elementos dentro de la dinámica del conjunto. Luego se procede al análisis de cómo se relaciona, como conjunto, la organización con su estrategia; como es el desempeño de la organización, y como este desempeño es o no el deseado para cumplir con la misión, objetivos, estrategia de la organización. Progresivamente, avanzando desde el conocimiento de las partes y sus relaciones, hacia el

todo, habremos completado un proceso de análisis integral que nos permite conocer la organización como conjunto.

Analizar las fortalezas y debilidades: a partir del conocimiento que nos proporciona el análisis y síntesis realizados, pondremos pasar a evaluar las características de la organización en términos de fortalezas y debilidades. Por ejemplo, podremos evaluar como fortalezas el que la estructura organizativa esté bien definida y sea conocida por los miembros, el que se cuente con un equipo de gerencia capacitado, integrado y motivado, y que se disponga de una infraestructura adecuada. Podremos evaluar como debilidades el que los sistemas gerenciales no estén funcionando con agilidad, que la organización no disponga de personal adecuadamente capacitado o que los valores no sean suficientemente conocidos y compartidos. Esta evaluación de fortalezas y debilidades internas de la organización nos permitirá apreciar mejor la situación de la organización, y nos comenzara a surgir posibles áreas de mejora y cambio. En efecto, como es lógico, las acciones posteriores nos permitirán apoyarnos en las fortalezas para seguramente consolidarlas, y buscar remedio a las debilidades para reducirlas.

Analizar las oportunidades y amenazas: el análisis de oportunidades y amenazas nos lleva a ver la organización en su dinámica de relación con el ambiente. Por ejemplo, el que la opinión pública considere favorablemente un cambio en la organización puede ser evaluado como una oportunidad. Puede verse también como una oportunidad el que exista en el mercado laboral suficiente personal capacitado para reclutar. Inversamente, el que prevalezca en la opinión pública una orientación hacia la austeridad puede representar una amenaza a la construcción de un nuevo edificio sede para la organización. El que otras

organizaciones remuneren mejor al personal gerencial puede ser visto como una amenaza para la permanencia del personal gerencial en nuestra organización.

Analizar causas y efectos: al contar con la información descriptiva sobre la organización tanto sobre las partes como sobre el todo. También contamos con una evaluación de sus características en términos de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Ahora, es conveniente que distingamos las causas de los efectos para que contemos con un diagnóstico correcto. Este es un análisis difícil, entre otras razones, porque hay cadenas de causas que son unos efectos de las otras, pero por difícil que sea, es un esfuerzo necesario. Si no identificamos causas de los efectos para que contemos con un diagnóstico correcto. Este es un análisis difícil, entre otras razones, porque hay cadenas de causas que son unas efecto de otras. Pero, por difícil que sea, es un esfuerzo necesario. Si no identificamos causas, no vamos a poder buscar soluciones verdaderas y nos quedaremos en la superficie de los efectos. Para realizar este tipo de análisis, es conveniente utilizar técnicas gráficas que nos faciliten la tarea y que hagan posible un trabajo en equipo.

Paso 3. Determinar los cambios organizacionales necesarios.

Enumerar los diversos asuntos a resolver: a esta altura del proceso, seguramente, contaremos con una larga lista de asuntos que ameritan ser resueltos. Conviene elaborar esta lista, ordenarla por tipo de asunto, y definir claramente cuales de estos asuntos son de naturaleza causal y no solo efectos. Si bien, como sugerimos, no es posible actuar sobre todo a la vez, contar con esta lista asuntos a resolver, explícitamente definida, es una herramienta de primer orden para mantener aguda la conciencia acerca de los problemas.

Determinar los asuntos organizacionales claves: No todos los asuntos que deberían ser resueltos pueden serlo. Los recursos de todo tipo son limitados. Debemos discriminar los pocos asuntos claves de los pocos asuntos triviales. Para realizar esta discriminación es conveniente realizar alguna forma de jerarquización. Para este propósito puede recurrir a la opinión de expertos, tanto como a procedimientos de consulta más amplia entre personas que cuenten con suficiente criterio.

Definir los objetivos organizacionales específicos a lograr: Una vez completadas las actividades anteriores, contamos con la información y el criterio suficientes para definir los objetivos específicos a los cuales aspiramos. Si no hubiéramos pasado por todo el esfuerzo que hemos descrito, cualquier definición de objetivos tendría un carácter más o menos arbitrario, producto del azar, de alguna mente genial, o mero efecto de prestidigitación. Ahora, con el trabajo realizado, podemos pasar a definir objetivos adecuadamente sustentados, que podrán guiar, con total propiedad, el esfuerzo de planificación de cambios organizativos.

Paso 4. Diseñar la organización futura.

Identificar las opciones organizativas: Siempre hay opciones. No hay una sola manera de lograr los objetivos propuestos. De lo que se trata inicialmente, en esa parte del proceso, es de identificar diversas maneras, opciones, de lograr los objetivos propuestos. Esta es una fase de creatividad, que requiere imaginar diversas fórmulas para resolver los problemas planteados. Por consiguiente pueden aplicarse las técnicas de estímulo a la

creatividad que van, desde la consulta de expertos, pasando por el conocimiento de experiencias parecidas que puedan inspirar, hasta la utilización de procedimientos tipo tormenta de ideas. En todo caso, debemos tener claro que esta actividad implica, luego del esfuerzo imaginativo amplio, un esfuerzo adicional de selección. En efecto, no es práctico contar con un exagerado número de opciones que lo que harían es complicarnos el esfuerzo de análisis y decisión. Es conveniente reducir la diversidad de opciones a unas tres o cinco principales que sean realmente relevantes. Las demás, siempre podrán registrarse para referencia posterior, para el caso de que fuesen necesarias para nuevos análisis, o para el diseño de planes de contingencia.

Definir los criterios de diseño organizativo: Los criterios de diseños organizativos son las guías específicas que nos permitirán evaluar las diversas opciones imaginadas y seleccionar de entre éstas las más adecuadas. Estos criterios de diseños organizativos se nutren de diversas fuentes, pero muy especialmente de los aspectos considerados en el paso 1, es decir de la misión, objetivo, estrategia y planes de la organización, y del desempeño deseado, a los cuales el diseño organizativo debe responder. Igualmente los criterios de diseños deben mantener una estrecha relación con los objetivos específicos a lograr. Se puede afirmar que los criterios de diseño organizacional permiten operacionalizar los objetivos propuestos, convertirlos en guías específicas que permiten el diseño y la evaluación de opciones. Son un recurso para asegurar la consistencia del diseño organizativo con los objetivos que se persiguen.

Evaluar las opciones organizativas: Para realizar este ejercicio puede utilizarse toda una gama de procedimientos de evaluación que van, desde apreciaciones cualitativas

generales, hasta ejercicios de evaluación cuantitativa. Una forma cualitativa de realizar la evaluación consiste, simplemente, en juzgar las diversas opciones contra el cumplimiento general de los diversos criterios. Una forma cuantitativa de evaluar puede consistir en la definición de escalas numéricas de cumplimiento de cada criterio por parte de cada opción, para finalmente sumar las diversas calificaciones en un puntaje global. El ejercicio puede complicarse si se pondera cada uno de los criterios de acuerdo con un juicio sobre su importancia relativa. Para cualquiera que fuese el procedimiento de evaluación adoptado, con el propósito de reducir o matizar posibles subjetividades personales, es conveniente recurrir al juicio de varias personas, por separado, o en reuniones realizadas al efecto.

Definir la organización meta: Una organización meta es definida como un objetivo a lograr en un tiempo dado. Esta organización meta será una configuración organizativa ideal que estaría plenamente de acuerdo con los criterios de diseño. En este sentido la organización meta es un óptimo. Esta situación es un óptimo, sin embargo, puede no ser factible de inmediato. Probablemente, para llegar a ella sea necesario pasar por situaciones intermedias. Aquí es donde entra la idea de organizaciones de transición, es decir, configuraciones organizativas provisionales que se adoptan como puente para poder llegar a otra más definitiva. Esta es una de las razones más poderosas para estimular la reflexión sobre opciones, pues, con toda probabilidad, algunas de las opciones imaginadas, y descartada por no ser la ideal, puede servir como organización de transición en el cambio a una organización meta.

Paso 5. Planificar los cambios organizacionales.

Definir la estrategia global de cambio organizacional: Conviene responder preguntas como las siguientes: ¿Planteamos la introducción de los cambios recurriendo a la autoridad, o fomentamos un proceso de participación más amplio? ¿Manejamos el proceso de una manera confidencial, o comunicamos ampliamente los propósitos y naturaleza del mismo? ¿Procedemos a hacer todos los cambios necesarios de una sola vez, o más bien vamos introduciendo cambios parciales progresivos? ¿Qué cambiamos primero: la estructura, los sistemas...? ¿Qué cambiamos después? No olvidemos aplicar la técnica de los escenarios para imaginar y visualizar diversas rutas para lograr una situación futura. Al definir las estrategias, conviene imaginar y prever diversos escenarios, especialmente si caben sorpresas en el camino, para las cuales convenga tener preparados planes de contingencia.

Definir las fases del cambio organizacional: Conviene definir las fases específicas para su realización efectiva. Sin llegar todavía al detalle de los cronogramas, es preciso definir, de acuerdo con la estrategia, las grandes fases: las grandes frecuencias, y lo que puede ser manejado en paralelo.

Diseñar los programas de acción: todo proceso de cambio organizacional implica acciones en los diversos elementos constitutivos de la organización. Toca ahora, de acuerdo con las necesidades, definir programas específicos de acción en las diversas áreas: procesos productivos, estructuras organizativas, personal, infraestructura, etc. Para cada una de las áreas relevantes es preciso definir programas de acción específicos, con todo el detalle que convenga.

Definir los cronogramas de actividad: programar las acciones en el tiempo elaborando los cronogramas de actividad. Los cronogramas no solo servirán para facilitar la realización coordinada de las actividades, sino también serán un recurso de primer orden para hacer el seguimiento de las mismas con fines de control. Pueden servir también de recurso de comunicación y de coordinación, si los cronogramas están a la vista de todos los que intervienen en el proceso.

Paso 6. Ejecutar los cambios organizacionales.

Definir la organización para el momento del cambio: es preciso definir claramente quién es responsable de qué, quién ejecuta directamente y quién coordina las labores de otras personas. Si el proceso de cambio lo amerita, por su gran complejidad o extensión temporal, puede ser conveniente constituir una organización especial que dure el tiempo necesario, con personas dedicadas en exclusividad a esta tarea.

Asegurar el liderazgo para el cambio organizacional: Es necesario proveer la conducción precisa para que las personas y grupos orienten su acción hacia el logro de los objetivos propuestos. Como sabemos un grupo humano sin conducción es un mero agregado de individuos. El liderazgo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional.

Asegurar la participación de los colaboradores: La organización no cambiará efectivamente si no se produce la participación activa de todos aquellos que conforman la organización y que están llamados a ser los sujetos del cambio mismo. Mientras más

temprano en el proceso de decisión y planificación se produzca una adecuada participación, mayor facilidad habrá para su ejecución posterior. En efecto, todos tendemos a identificarnos y a considerar como propio aquellos cambios en cuya decisión y planificación hayamos participado. Por el contrario tendemos a no identificarnos plenamente con la ejecución de cambios que no entendemos bien y que vemos como extraños.

““Se debe mantener la responsabilidad para el diseño e implementación de los cambios y con ello mantener la efectividad del equipo técnico. Mediante una clara estructura de roles”(Eason, 1988, p.80)”.

Paso 7. Realizar el seguimiento y control de los cambios.

“Realizar el seguimiento del proceso de cambios organizacionales: Significa contar con la información necesaria para saber lo que está ocurriendo efectivamente. El Proceso de seguimiento puede ser relativamente informal o muy formalizado, según convenga. Puede ser un proceso permanente que acompañe la ejecución misma, o puede realizar a intervalos más o menos regulares. Puede ser un seguimiento de carácter cualitativo general basado en juicio y apreciaciones, o puede ser de carácter más cuantitativo y basado en mediciones.

Comparar el desempeño de la organización con los objetivos: Dado que el propósito del seguimiento es asegurar que la ejecución se realiza de acuerdo con lo planificado, debe realizarse una comparación de lo efectivamente va ocurriendo

(desempeño) con los objetivos previstos. Esta comparación nos permitirá apreciar el grado de distancia o cercanía, la brecha, que pueda existir entre el plan y la ejecución.

Tomar las decisiones correctivas: Estas decisiones pueden ser de dos tipos generales. Un prime tipo de decisión consiste en modificar la ejecución para que se adapte a los planes originales. Un segundo tipo de decisión puede consistir en una reformulación de los planes mismos, como producto de haber encontrado situaciones no previstas, o de haber realizado un aprendizaje. Es muy improbable que los planes puedan ejecutarse sin ningún tipo de modificaciones. Por lo general las realidades son de tal nivel de complejidad que es necesario introducir, sobre la marcha, aunque en consistencia con los objetivos generales, correctivos que aseguren el éxito. Un tipo de acción correctiva que destaca por su importancia es la introducción de planes de contingencia. Estos planes de contingencia, preparados de antemano, tienen por objeto facilitar la reacción en el caso que ocurra alguna contingencia que pudo haberse estimado de antemano.

Si hemos procedido paso a paso, habremos aumentado nuestras posibilidades de realizar un proceso de cambio que logre sus propósitos con un alto grado de eficiencia, y también habremos minimizado las posibilidades de incurrir en imprevistos, costos excesivos, o de no lograr los objetivos que pretendíamos” (Blanco, 1995, p. 45-59).

b.3. Modelo de Kurt Lewin:

Muchas teorías del cambio organizacional han tenido su origen en una obra, que ha marcado un hito, el Psicólogo social Kurt Lewin (Beckard, 1972) elaboró un modelo de

cambio planificado en tres grandes etapas que explica como se inicia, se dirige y se estabiliza, el proceso de cambio. Las tres etapas son el Descongelamiento, el Cambio y el Recongelamiento. Antes de analizar cada una de estas etapas es importante poner de relieve los supuestos subyacentes en este modelo:

1. el proceso de cambio implica aprender algo nuevo, así como abandonar actitudes, conductas o prácticas organizativas actuales.
2. no ocurrirá ningún cambio a no ser que existe una motivación para que se produzca. Esta suele ser la parte más difícil del proceso de cambio.
3. las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización. Cualquier cambio, en términos de estructura, de proceso grupal, de sistemas de compensación o de diseño de puestos de trabajo, requiere que las personas también cambien.
4. se encuentra resistencia al cambio incluso cuando los objetivos del mismo son sumamente deseables.
5. el cambio eficaz exige el reforzamiento de nuevas conductas, actitudes y prácticas organizativas.

Consideremos ahora las tres etapas del cambio, según Lewin:

→Descongelamiento: la finalidad de esta etapa es crear la motivación que se requiere para el cambio. Mediante esta función se estimula a los individuos a sustituir sus conductas y actitudes habituales por las que la dirección desea que adopten. Los directivos pueden iniciar el proceso de descongelamiento negando la utilidad o la conveniencia de las conductas o actitudes actuales de sus empleados. Es decir, es preciso lograr que los empleados sientan desagrado, por la manera en que solían hacerse las cosas. Durante esta etapa, los gestores han de diseñar también la manera de derribar las barreras que obstaculizan el cambio.

→Cambio: puesto que el cambio supone aprendizaje, esta etapa implica suministrar al personal nueva información, nuevos modelos de conducta y nuevas maneras de percibir las cosas. El propósito de esta etapa es lograr que los empleados aprendan nuevos conceptos o puntos de vista. Los modelos de roles, los mentores, los expertos, la fijación de puntos de

referencia para la compañía frente a organizaciones a escala mundial y la capacitación son mecanismos que sirven para facilitar el cambio.

→Recongelamiento: el cambio logrado se estabiliza durante la etapa de recongelamiento ayudando a los empleados a integrar sus conductas o actitudes modificadoras en la manera de hacer las cosas. Ello se consigue dando a los empleados la oportunidad de mostrar sus nuevas conductas o actitudes. Una vez mostradas, es esencial aplicar un refuerzo positivo para implantar el cambio deseado. Se utilizan también un adiestramiento adicional y la modelación para reforzar la estabilidad del cambio.

En esta investigación contemplamos dos modelos de cambio organizacional el de Antonorski, 7 pasos del cambio organizacional planificado, y el de Lewin, para comprender con mayor amplitud los cambios organizacionales.

b.4. Principal efecto de los Cambios Organizacionales: Resistencia al Cambio:

Otro de los conceptos que se utilizaran con frecuencia en la investigación es la Resistencia al Cambio como consecuencia a los cambios organizativos. El ser humano está caracterizado por costumbres. Por lo general, no es fácil que las personas traten de hallar nuevas maneras de hacer las cosas. Es precisamente por esta característica humana básica que muchos empleados no sienten ningún entusiasmo por el cambio en el lugar de trabajo. Son pocos los gestores que no pueden citar algún caso de cambios cuidadosamente preparados que perecen por causa de la resistencia al cambio. Es importante que los gestores aprendan a manejar la resistencia, ya que los fracasos en los esfuerzos para el cambio tienen un alto costo. Entre estos costos se incluyen una menor lealtad del empleado, una menor probabilidad de lograr los objetivos de la compañía un desperdicio de dinero y de recursos y la dificultad en componer el esfuerzo fallido para el cambio.

Entre las principales causas por las cuales las personas se resisten a los cambios tenemos que, la conducta del individuo o de un grupo después del cambio en la organización

puede adoptar diversas formas. Los extremos varían desde la aceptación a la resistencia activa. La resistencia al cambio es una respuesta emotiva y conductual ante amenazas reales o imaginarias para la rutina laboral establecida.

La resistencia puede llegar a ser tan sutil como la resignación pasiva y tan patente como un sabotaje deliberado. Los gestores han de aprender a reconocer las manifestaciones de la resistencia tanto en ellos mismos como en los demás si quieren ser más eficaces en crear y apoyar el cambio.

Una vez examinadas las manifestaciones de la resistencia al cambio, pueden considerarse las razones por las que los empleados se resisten al cambio. Se enumeran a continuación diez de las razones principales:

1. Predisposición del individuo para el cambio: es algo muy personal y profundamente arraigado. Es una consecuencia de la manera en que uno aprende desde pequeño a manejar el cambio y la ambigüedad.
2. Sorpresa y temor a lo desconocido: si se introducen de repente algunos cambios innovadores o radicalmente innovadores, los empleados que se vean afectados se llenan de temor ante las posibles implicaciones del cambio. La rumorología llena el vacío creado por la falta de anuncios oficiales.
3. Clima de desconfianza: la confianza implica una fe recíproca en las intenciones y en la conducta de los demás. La desconfianza mutua puede condenar al fracaso a un cambio que, a su vez, genera un secreto todavía más profundo. Los gestores que confían en sus empleados hacen que el proceso de cambio sea un asunto abierto, honesto y participativo. Los empleados que confían a su vez en la dirección, se muestran más dispuestos a hacer esfuerzos extraordinarios y a apostar por algo diferente.
4. Temor al fracaso: los cambios intimidadores en el trabajo pueden hacer que los empleados empiecen a dudar de sus capacidades. Las dudas sobre si mismo socavan la confianza y ponen trabas al crecimiento y al desarrollo personal.
5. Pérdida de estatus y/o de seguridad en el trabajo: los cambios administrativos y tecnológicos que amenazan con alterar las bases del poder o con eliminar

puestos de trabajo suelen generar resistencia. Nada debería sorprender a nadie, por lo tanto, que los mandos intermedios opongan resistencia a la reconversión y a programas de gestión participativa que disminuyan su autoridad y su estatus.

6. Presión de los iguales: quienes nos se vean directamente afectados por un cambio pueden resistirlo activamente para proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.
7. Ruptura con las tradiciones y/o relaciones de grupo: siempre que haya transferencias, promociones o reasignaciones de personas se desequilibra la dinámica cultural y grupal
8. Conflictos de personalidad: al igual que sucede cuando un amigo nos dice algo de lo que nos resentiríamos si lo oyésemos de un adversario, la personalidad de los agentes de cambio puede generar resistencia.
9. Falta de tacto o inoportunidad: puede producirse resistencia indebida si se introducen cambios de manera insensible o en un momento inoportuno.
10. Sistemas de compensación que no refuerzan: los individuos se resisten cuando no prevén compensaciones positivas por el cambio.

A continuación se presentan unas alternativas para superar la resistencia al cambio pero antes debe tomarse en cuenta tres aspectos: en primer lugar, una organización ha de estar preparada para el cambio, del mismo modo que hay que poner en la mesa antes de que sentarse a comer, así también la organización ha de disponerse para el cambio antes de que este pueda ser eficaz. En segundo lugar el cambio en la organización logra un éxito mas limitado cuando la alta dirección no consigue mantener informado al personal sobre el proceso de cambio. Y en tercer lugar, las percepciones o interpretaciones del cambio por parte de los empleados afectan notablemente a la resistencia. Es poco probable que los empleados se resistan al cambio si perciben que los beneficios derivan del mismo eclipsan a los costos personales. Por tanto se aconseja como mínimo a los gestores:

1. suministrar al personal toda la información posible en relación al cambio
2. informarle de las razones que justifican al cambio

3. convocar reuniones para responder a las preguntas de los empleados relacionadas con el cambio
4. ofrecer a los empleados la oportunidad de analizar con los gestores las consecuencias que pueden derivarse del cambio.

Aparte de la comunicación, la participación del personal en el proceso del cambio constituye otro enfoque genérico para atenuar la resistencia al mismo. Sin embargo los especialistas en el cambio organizacional criticaron la tendencia a considerar la participación como una panacea para la resistencia al cambio. Creen preferible un enfoque contingencial, puesto que la resistencia puede adoptar diversas modalidades y, además, debido a que los factores situacionales varían, según Beckhard (1972).

Por otro lado, como las organizaciones son sistemas compuestos por elementos vivos: personas, cuando estas asumen o sufren cambios de cualquier índole, su personal, desde su propia realidad y perspectiva, asume una postura, comportamiento o conducta que le adviene desde “una serie de evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social”(Baron & Byrne, 1998) y que resulta ser el objeto de estudio de esta investigación, por lo que aparece como muy importante hacer una aproximación conceptual al respecto. Daremos entonces una serie de acepciones fundamentales para el análisis, el estudio y la comprensión de las Actitudes.

c. Actitudes

Las actitudes constituyen el objeto de muchas campañas de comunicación orientadas a la promoción de la salud, la protección del medio ambiente, la prevención de accidentes de tránsito o la participación política, entre otros. Pero para la Psicología Social la actitud va mucho más allá, ya que desempeña un papel central en los procesos de cambio social, dado su carácter de factor mediador entre la persona y el contexto social al que pertenece (Morales et al., 1999).

c.1 ¿Qué es una actitud?

Una actitud es una organización relativamente estable de creencias, sentimientos y tendencias hacia algo o alguien.

“La actitud, (Eagly & Chaiken, 1993, p.1) es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto) concreta con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad”.

La actitud se concibe como algo que media e interviene entre los aspectos del ambiente externo, que son los “estímulos” que denotan el objeto de la actitud, y las reacciones de la persona, es decir, sus “respuestas evaluativas” manifiestas.

Esta tendencia es evaluativa y se refiere a la asignación de aspectos positivos o negativos a un objeto, es decir, connotativos, que trascienden lo meramente denotativo o descriptivo. Por ello, siendo la actitud un estado interno, tendrá que ser inferido a partir de respuestas manifiestas y observables, y siendo evaluativa, estas respuestas serán de aprobación o desaprobación, de atracción o rechazo, de aproximación o evitación.

La evaluación implica valencia (o dirección) e intensidad. La primera hace relación al carácter positivo o negativo que se atribuye al objeto actitudinal. La intensidad se refiere a la gradación de esa valencia.

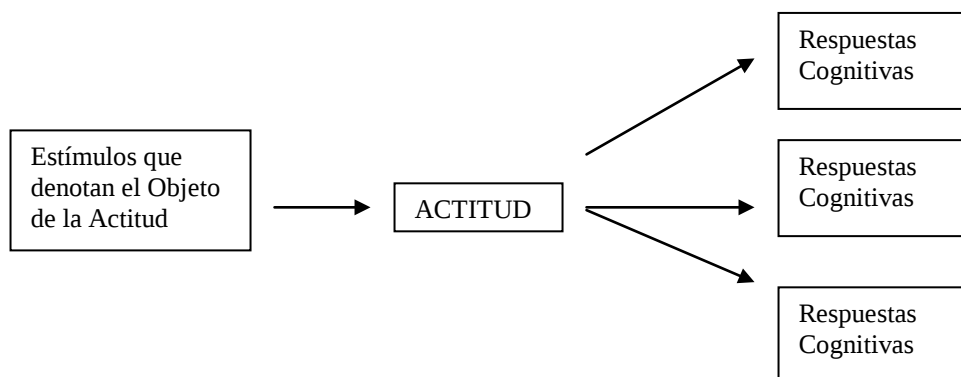
c.2 Aprendizaje Social: adquisición de actitudes a partir de los demás

Una de las fuentes de las actitudes es bien obvia: se adquieren de otras personas a través del proceso de aprendizaje social. En otras palabras, muchas de las perspectivas se adquieren en situaciones en donde se interacciona con los otros o simplemente se observa sus comportamientos. Este aprendizaje social tiene lugar a través de infinidad de procesos, según Baron & Byrne (1998) los siguientes:

- Condicionamiento Clásico: principal forma de aprendizaje en el que un estímulo, inicialmente neutral, adquiere la capacidad de evocar reacciones a través de la aparición repetida de otro estímulo
- Condicionamiento Subliminal: condicionamiento clásico de actitudes por exposición a estímulos que están debajo del umbral de la atención consciente
- Condicionamiento Instrumental: el aprendizaje de adoptar las perspectivas “correctas”. Principal forma de aprendizaje en el que las respuestas que conducen a resultados positivos o que permiten la evitación de resultados negativos están fortalecidas
- Modelado: principal forma de aprendizaje en la que los individuos adquieren nuevos patrones de comportamiento a través de la observación de los demás

c.3 La Actitud y sus Componentes o Respuestas Evaluativas

La Actitud es un estado psicológico interno, como se acaba de señalar, y se manifiesta a través de una serie de respuestas o componentes observables. Tradicionalmente se han agrupado dichas respuestas o componentes en estas tres grandes categorías: cognitivas, afectivas y conductuales. La idea fundamental que subyace a este planteamiento es que, si bien lo que caracteriza a la actitud es la evaluación, esta se puede expresar a través de vías diferentes. La coexistencia de estos tres tipos de respuestas como vías de expresión de un único estado interno (la actitud) explica la complejidad interna de dicho estado y también que muchos autores hablen de los tres componentes o elementos de la actitud. Eagly y Chaiken (1993) proponen la ilustración que se presenta en el Grafico:



c.3.1 Los Componentes Cognitivos

Muchas veces la evaluación positiva o negativa de un objeto se produce a través de pensamientos e ideas, designados en los estudios sobre actitudes como “creencias”. En sentido estricto, las creencias incluyen tanto los pensamientos y las ideas propiamente dichos como su expresión o manifestación externa. Las creencias incluyen hechos, opiniones y nuestro conocimiento general del objeto.

c.3.2 Los Componentes Afectivos

Fundamentalmente, son los sentimientos, estados de animo y las emociones asociadas con el objeto de la actitud. Algunos autores han considerado que este es el elemento central de la actitud. Otros, incluso, han ido mas lejos, llegando a afirmar que este es el único componente de la actitud. Así pues, actitud y repuesta o componente afectivo serian una y la misma cosa. Sin embargo, a juicio de Eagly y Chaiken (1993) esta postura se basa en un supuesto erróneo, en concreto, en la identificación de efecto y evaluación. Los sentimientos incluyen amor, odio, gusto, disgusto y sentimientos parecidos.

c.3.3 Los Componentes Conductuales

Las conductas, por su parte, también son susceptibles de ubicación sobre el continuo actitudinal, ya que algunas son muy negativas, mientras que otras son muy positivas. Junto a las conductas propiamente dichas, en los estudios sobre actitudes se ha tenido en cuenta también las intenciones de conducta. Las tendencias conductuales incluyen nuestras inclinaciones a actuar de ciertas maneras hacia el objeto: aproximarnos, evitarlo, etc. (Morales, Huici, Moya, Gavia, López-Sáez & Nouvilas, 1999).

c.3.4 Relación entre los Tres Tipos de Componentes o Respuestas Evaluativas

La existencia de tres tipos de respuestas o componentes no significa que la actitud tenga que perder su carácter de variable unitaria. Desde un punto de vista teórico, y ya se ha insistido en ello, la actitud es el estado interno evaluativo mientras que los tres tipos de respuestas o componentes constituyen su vía de expresión.

Los tres componentes de una actitud son, con mucha frecuencia, congruentes. Es decir, si tenemos sentimientos positivos hacia algo, solemos tener creencias positivas y a actuar positivamente hacia ello. Sin embargo, esto no significa que cada una de nuestras acciones refleje de manera precisa nuestras actitudes.

Si se adopta una perspectiva metodológica, los tres tipos de respuestas son diferentes entre sí aunque no completamente, ya que todas ellas remiten en última instancia a la misma variable, es decir, la actitud. Cabe esperar, por tanto, que estén relacionadas de manera positiva, aunque no muy intensa.

c.4 Diversos Aspectos de las actitudes

Las actitudes poseen diferentes características, la mayoría de los autores coinciden en que las más comunes son las siguientes:

- La actitud es una predisposición a responder a un objeto y no la conducta efectiva hacia él
- La actitud es persistente, pero inmutable, esto contribuye a la consistencia de la conducta
- La actitud produce manifestaciones conductuales hacia el objeto: verbalizaciones, expresiones de sentimientos, de aproximación o evitación
- La actitud tiene una cualidad direccional, es decir, una característica motivacional

- Origen de las actitudes: aparentemente las actitudes formadas sobre la base de la experiencia son más fáciles de tenerlas en mente, y esto favorece su impacto en el comportamiento
- La intensidad de las actitudes: las actitudes más fuertes son las que mayor impacto tienen en el comportamiento, lo cual depende de:
 - Su importancia, la medida en que un individuo se preocupa mucho y esta personalmente afectado por la actitud
 - El conocimiento, cuánto sabe un individuo acerca del objeto de la actitud
 - La accesibilidad, hasta qué punto la actitud viene fácilmente a la mente en diversas situaciones
- La especificidad de las actitudes: hasta qué punto las actitudes se centran mas en objetos o situaciones especificas que en objetos o situaciones generales

c.5 Las actitudes y la conducta:

La relación entre las actitudes y la conducta no siempre es clara. En un estudio realizado por LaPiere en 1975 donde viajó por Estados Unidos con una pareja china a principio de los treinta, una época en la que los prejuicios contra los chinos todavía dominaban al país. Descubrió que se les negó el servicio en solamente uno de los 250 hoteles y restaurantes que visitaron. Seis meses después, LaPiere envió un cuestionario a cada uno de estos establecimientos, preguntándoles si atenderían a chinos. Muchos respondieron que no. Por tanto, concluyó que las actitudes no son predictores confiables de la conducta real. Investigación posterior acerca de la relación entre las actitudes y conducta ha apoyado, con frecuencia, la conclusión de LaPiere, en particular con respecto a la conducta en ambientes fuera del laboratorio.

Sin embargo, Fishbein y Ajzen (1975) señala que la débil relación entre actitudes y conducta se debe a la medición inapropiada de las actitudes, la conducta o ambas. Por ejemplo, LaPiere midió las actitudes hacia los chinos en general, y luego las utilizó para predecir una conducta específica. Si LaPiere hubiera preguntado acerca de las actitudes hacia los chinos en particular que viajaban con él, en vez de hacerlo acerca de los chinos en general, tal vez la correlación entre actitudes y conducta habría sido mayor”

Otros investigadores señalan que la conducta está influenciada por muchos otros factores además de las actitudes (Chaiken y Stangor, 1987). Por ejemplo, Ajzen y Fishbein (1980) argumentan que la conducta esté muy relacionada con las intenciones de la persona: también reflejan su aceptación de las normas, incluyendo las presiones sociales para ejecutar o no la conducta.

Los rasgos de personalidad también son importantes. Algunos equiparan sus acciones con sus actitudes (R.Norman, 1975); otros tienen la tendencia a hacer caso omiso de sus actitudes, a fin de conducirse apropiadamente en una situación dada. Como resultado, las actitudes no predicen tan bien la conducta de una persona como de otras (M.Snyder y Tanke, 1976). En particular, las personas con autosupervisión elevada son en especial propensas a hacer caso omiso de sus actitudes para comportarse según las expectativas de los demás. Antes de hablar o actuar, los que se autosupervisan mucho observan la situación en busca de indicios acerca de cómo deberían actuar. Entonces intentar satisfacer esas demandas, más que comportarse según sus propias creencias o sentimientos. En contraste, las personas con autosupervisión baja se expresan y actúan con mayor consistencia según sus actitudes. (Morris, 1997, p. 609)

c.6 Desarrollo de Actitudes

Las actitudes más básicas de los seres humanos provienen de su experiencia personal directa y temprana mediante la aprobación o desaprobación de los padres hacia el comportamiento de sus hijos. Esto les provee a los niños un patrón de actitudes positivas y negativas duraderas. Las actitudes también pueden formarse por imitación aun y cuando nadie esté tratando de influir en las creencias de los individuos. Aunque los padres no son la única fuente de las actitudes y, a menudo, no son la influencia más duradera en nuestras vidas. Los profesores, amigos, personas famosas y los medios de comunicación pueden ser más importantes en el moldeamiento de nuestras actitudes.

c.7 Prejuicio y Discriminación

El prejuicio es una actitud negativa, injusta hacia un grupo y sus miembros; la discriminación es la conducta basada en el prejuicio. Una explicación de los orígenes de los prejuicios es la teoría de la frustración y la agresión, la cual dice que las personas que se sienten explotadas y oprimidas desplazan su hostilidad al poderoso, hacia las personas que están en una posición inferior en la escala social. Otra teoría vincula los prejuicios a la personalidad autoritaria, un tipo de personalidad rígidamente conformista e intolerante, que tiene un respeto exagerado por la autoridad y una hostilidad hacia aquellos que violan las normas sociales. La tercera teoría propone un origen cognoscitivo de los prejuicios: pensamientos sobre simplificados acerca de la gente y del mundo. Por último, la conformidad con los prejuicios del propio grupo social o sociedad explica mucho de los prejuicios individuales según Morris (1997).

Los prejuicios pueden reducirse estimulando el contacto entre grupos de igual posición, los contactos uno a uno y la participación en empresas cooperativas y cambiando las normas sociales.

c.8 Cambio de Actitud

Una estrategia para vencer los prejuicios entre personas de distintos grupos sociales es trabajar juntos en situaciones cooperativas y no competitivas.

Una de las formas para cambiar o modificar una actitud es mediante el proceso de la persuasión. Para ser persuadido, primero se debe poner atención al mensaje, después se debe comprender y por ultimo aceptarlo por convincente. El primer paso de la persuasión es captar y retener la atención del grupo. De acuerdo con el *modelo de acción razonada* de conducta (Ajzne, 1985), un anuncio debe captar su atención o de lo contrario lo “filtrara” junto con los otros estímulos que ignora a cada hora del día. (Morris, 1997, p.614)

El Modelo de Comunicación: el segundo y tercer pasos en la persuasión -comprender y después aceptar el mensaje- se ve influido tanto por el mensaje en sí como por la manera en que se presenta. El modelo de comunicación de la persuasión se concentra en cuatro elementos para alcanzar estos pasos: la fuente, el mensaje, el medio de comunicación y las características del grupo. Una vez captada la atención el persuasor manipulará cada uno de estos factores con el fin último de cambiar la actitud. La efectividad de un mensaje persuasivo depende, primero, de su fuente, el autor o comunicador que exhorta al grupo para que acepte el mensaje (la que goza de mayor credibilidad será la fuente más persuasiva). Inclusive puede ser tan importante cuando el grupo no posee interés en poner atención al mensaje en si mismo.

Por otra parte cuando tenemos cierto interés en el mensaje, este es el que juega el papel principal en la determinación de nuestro cambio de actitud, es decir le prestamos mayor atención a este.

En cuanto a la elección del medio de comunicación, depende de la potencia del que este mismo utilice para hacer llegar el mensaje, cuando se presenten argumentos difíciles resulta ser mas efectivo medios escritos, en caso contrario cuando los argumentos son mas

sencillos o fáciles de comprender por el grupo, se pueden utilizar medios audiovisuales. En conjunto los factores más importantes para los cambios de actitudes son aquellos que tienen que ver con el grupo dado que el grado de compromiso de este con sus actitudes actuales hace difíciles cambiarlas, además estos factores son los más difíciles de modificar.

c.9 Métodos de Medición de Actitudes

Las principales técnicas de medición de la actitud parten del supuesto que cualquier actitud, del tipo que sea, descansa sobre la existencia de incontinuo actitudinal (Morales, 1999).

Sampieri (Hernández, Fernández & Baptista, 2001) indica que los métodos mas conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son:

- El método de escalamiento de Likert
- El diferencial semántica
- La escala de Guttman

En el presente estudio se hizo uso del escalamiento de Likert como método de recolección de datos.

c.10 Dimensiones de la Actitud

La presente investigación esta basada en la teoría propuesta por Eagly y Chaiken, quienes estructuran la actitud desde una evaluación que proviene de tres componentes o respuestas evaluativas: cognitivo, afectivo y conductual. Es decir, las dimensiones de la actitud que van a ser tomadas en cuenta son: el componente cognitivo, el componente afectivo y el componente conductual, y para efecto de la operacionalización, así serán contemplados. Este estudio mide la actitud hacia el Proyecto Plataforma tomando en cuenta estos tres componentes.

MARCO REFERENCIAL

Para la comprensión de nuestra investigación es importante tener en cuenta el contexto en el cual se encuentran las empresas a estudiar:

Zurich Seguros tiene su historia desde hace 131 años, en 1872 en Suiza. Zurich Financial Services que nació con la finalidad de ofrecer soluciones financieras y de seguros, para satisfacer las necesidades del mercado.

En 1996, el Grupo Zurich ingresa al mercado venezolano, adquiriendo la mayoría accionaria de Seguros Sud América, cambiando su denominación social a Zurich Seguros, S.A, a partir del 2001, dando inicio al proceso de transformación y crecimiento de la empresa en Venezuela.

Desde el inicio, Zurich ha respondido a sus clientes, desarrollando día a día nuevas soluciones y maneras de servir a sus necesidades. Hoy un equipo de más de 70.000 profesionales de Zurich, sirve a más de 38 millones de clientes en todo el mundo.

La visión que Zurich posee es ser el N° 1 en los segmentos de negocios donde se compite y ser una referencia en el mercado. Por otra parte la Misión es brindar seguridad y tranquilidad a nuestros clientes, alineando y satisfaciendo sus intereses y necesidades con las de nuestros empleados accionistas y aliados estratégicos. Entre los principales Valores que se destacan en la organización son la integridad, trabajamos en equipo, promovemos la innovación, buscamos la excelencia e incentivamos la superación individual. El compromiso es con Venezuela, con los clientes, empleados, accionistas y aliados estratégicos. (Zurich, 2000, p.5)

Entre los productos que se ofrecen a los clientes tenemos: amplias soluciones en coberturas de riesgos, prevención y protección financiera. Amplias quiere decir interdisciplinarias:

seguros de vida y de no vida, reaseguros, y otros servicios de protección financiera; todo de un mismo proveedor.

Zurich se centra en las necesidades de grupos de clientes y de segmentos de mercado seleccionados, y son conscientes que el éxito solo se consigue con un rendimiento extraordinario, espíritu innovador y trabajo en equipo. El Grupo concentra sus actividades en los siguientes segmentos de negocios:

- ✓ Personas y Mercados Masivos
- ✓ Pequeñas y Medianas Industrias (PYMES)
- ✓ Corporaciones

El Grupo Zurich abarca prácticamente la totalidad de seguros de no vida, (bienes muebles e inmuebles) a escala internacional. La oferta está dirigida a los clientes particulares, a la pequeña y mediana empresa y a las empresas multinacionales. Las necesidades de los clientes siempre está en primer plano y de ellas depende que producto y que solución individual se aplica en cada caso. A través de unidades estratégicas de negocio, se concentran en grupos de clientes similares, a los que se ofrecen soluciones totales de seguro, utilizando el canal de distribución que los clientes prefieran. Gracias a ese intercambio continuo de información y experiencia que se extiende por todo el Grupo, los clientes en todo el mundo pueden beneficiarse de la fuerza innovadora del Grupo Zurich, por ejemplo, en forma de métodos específicos de gestión de riesgos para las grandes empresas o asesoramiento las 24 horas del día para ciertos grupos afines.

La unidad de Zurich is People se encarga de trabajar con el futuro de las personas, ayudándolos a decidir cual las vías que deben tomar para desarrollarse en todos los sentidos. Poseen una responsabilidad de generar confianza y crear relaciones duraderas. Tienen la convicción que Zurich es una organización basada en las personas, y de esta forma pueden lograr los mejores resultados.

Tienen como norte la superación y la mayor ambición se refleja en una apuesta al futuro. Buscan ser líderes en cada segmento en donde se compite y ser una referencia en el mercado. Y creen que la premisa principal está en las personas.

Proyecto Plataforma Regional

En búsqueda de alcanzar la vanguardia en la tecnología del mercado y en miras de mantener la utilización de la tecnología de punta, Zurich se plantea como objetivo la implantación de una nueva plataforma tecnológica que lograra entre muchas otras cosas reaccionar más rápido a las demandas del medio, desarrollar operaciones ágilmente y al operar un mismo sistema, buscando finalmente tener un lenguaje común entre las BU de Zurich en la región, trabajar más en conjunto y compartir las experiencias internas y mejores prácticas más fácilmente.

El elemento más importante de este Proyecto es que no solo toma en cuenta el área tecnológica, sino que cubre cada aspecto de la organización: gente, procesos y tecnología, logrando adecuar los procesos de trabajo y estructuras para proporcionar a los clientes soluciones adecuadas con rapidez y eficiencia. En esa actividad han participado de forma activa las personas de áreas de Administración, Compensación, Operaciones y Negocios, quienes con su experticia y propuestas de mejoras han garantizado mantener la posición de liderazgo en el mercado y así contribuir al logro de la visión organizacional.

Los principales objetivos del proyecto de Plataforma Regional son:

- Mantener la posición de liderazgo en el mercado y contribuir al logro de la visión de la compañía
- Proporcionar a los clientes soluciones adecuadas con rapidez y eficiencia, al reducir los tiempos de respuesta,
- Enfrentar los constantes cambios del mercado de una manera más flexible
- Crear ventajas competitivas y aportar soluciones integradas al negocio.

Plataforma Regional México 2002

Es importante destacar que este proyecto de Plataforma Regional tuvo sus inicios en el año 2002, cuando se trató de implantar en Zurich México obteniendo como logros los que se describen a continuación,

- Revisión de procesos internos.
- Formalización de la metodología de operación de productos y procesos.
- Mejoras en los productos actuales.
- Estandarización de procesos en el área de compensación al cliente en sus tres ramos.
- Eliminación de productos que no aplican en la actualidad, traduciendo en ahorros de costos.
- Fortalecimiento del concepto de ser una sola unidad regional buscando todas las sinergias posibles.

Los logros significativos y específicos durante el año 2003 de Plataforma Regional México 2002 fue mantener una actividad de racionalización de procesos lo que permitió revisar los procesos, productos y estructuras actuales, a partir de aquí han surgido mejoras y proyectos importantes. Durante el año 2003 se identificaron un número significativo de mejoras, que se han clasificado por su impacto en el negocio en función de la reducción de costos y tiempos de respuestas para luego ser replicado al resto de la Región, entendiéndola como Argentina, Chile, Bolivia, Brasil, México y Venezuela.

Sin embargo a pesar de estos logros, a los nueve meses de su instalación, se suspendió la realización del mismo, entre las causas de esta situación se alega que la empresa encargada de la implementación del programa tecnológico (Consis) no cumplió con varios requerimientos, entre ellos: falta de puntualidad en los tiempos de entrega, discrepancias entre las exigencias que tenía Zurich y los que proponía Consis, de igual forma hubo otros detalles o inconvenientes que se sumaron por parte de Zurich, a saber, falta de seguimiento de los cronogramas establecidos, poco compromiso por parte del personal interno dedicado al proyecto e ineficiencia en el manejo de la estrategia de *Change Management*.

Una vez identificadas estas razones, Zurich decide suspender el Proyecto México 2002 dejándolo en planificación hasta conseguir otro país que permitiese mejorar las condiciones del Proyecto traduciendo en la materialización del mismo.

Proyecto Plataforma Venezuela 2005

A mediados del año 2004, se conoce en Venezuela la noticia de que será la responsable de la siguiente instalación del Proyecto Plataforma Regional. Una vez difundida esta noticia en el resto del personal se procede a delimitar las acciones para dar comienzo a mediados del mes de Agosto de ese mismo año.

Se procedió a conformar el equipo utilizando entre otras herramientas de selección, la entrevista tipo panel, utilizando como panelistas las opiniones de cada uno de los Vicepresidentes de la Región así como los principales Gerentes involucrados en el Proyecto. Una vez conformado el equipo de personal externo, se procedió a conformar al equipo con personal interno. Para ello se realizaron postulaciones internas donde se tomaba en cuenta tres aspectos principales:

- Desempeño en el cargo
- Antigüedad en el área

Una vez conformado el equipo se dio inicio al Proyecto. Para ello se realizó una actividad de apertura donde la Gerencia de Recursos Humano se enfocó en actividades de integración de manera que el equipo lograse la sintonía necesaria para el Proyecto.

A lo largo de los meses se han continuado realizado Cronogramas de Actividades como Desayunos entre el equipo de trabajo de Plataforma y miembros de la Región que han visitado Zurich Venezuela para ver el desarrollo del mismo, actividades recreativas luego de la jornada laboral, concursos para identificar líderes informales por competencias, tabuladores salariales de especiales y otorgamiento de bonificaciones por desempeño.

Entre los logros alcanzados por el Proyecto Venezuela 2005 tenemos los siguientes:

- Realización de Pruebas con representantes del negocio, los cuales trabajan durante semanas cumpliendo un cronograma de trabajo denominado “Calendario Virtual”, el cual contempla la aplicación de los casos de uso y prueba diseñados previamente, considerando una muestra representativa de las transacciones de negocio de las Unidades de Negocio de la Región. Las Pruebas consisten en revisar cada cierto tiempo las funcionalidades del ciclo de negocio de seguros, que posee

el sistema *acsel-e*, siguiendo unos pasos establecidos previamente y utilizando los datos de casos de uso por producto.

- Resultados mayores al 4,55 en las encuestas de Clima Organizacional, lo que demuestra un clima favorable dentro del Equipo Líderes por Excelencia de Plataforma Regional Venezuela 2005.
- Revisión y control efectivo de los calendarios propuestos por Zurich a Consis.
- Detección de desperfectos del sistema *Acsel-e* por parte de Consis y realización de ajustes del sistema por parte de la empresa proveedora del sistema

Actualmente el Proyecto se encuentra en una fase de revisión y ajuste de la Herramienta *Acsel-e* por parte de Consis, a fin de presentar los nuevos resultados al Grupo Zurich Venezuela logrando continuar con los cronogramas de actividades.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es *no experimental*: sin manipulación de las variables. Este tipo de diseño se caracteriza por observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. No se construye una situación.

El tipo de estudio será *comparativo-descriptivo*: que busca contrastar y especificar las propiedades o características de personas ubicadas en diferentes culturas, grupos, comunidades, que se someta a un análisis, servirá para describir lo que se investiga; y por último, tendrá un corte *transversal*, entendiéndolo como aquel que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández, Fernández & Baptista, 2001)

Población

El estudio investigativo que se propone tiene como característica principal ser un Estudio comparativo, ya que estamos hablando de una situación preexistente y específica. Como lo es el proceso de realización de un cambio tecnológico entre las empresas aseguradoras ubicadas en Venezuela y México.

Para la realización de tal caso definiremos la población del estudio como: los trabajadores que laboran en Zurich, C.A. (Caracas, Venezuela) que se encuentran dedicados al Proyecto de Plataforma Regional que hacen un total de 45 personas, así como los trabajadores que se encuentran en Zurich, C.A. México que estuvieron presentes para el período en que se llevo a cabo el primer proceso de instalación de la plataforma tecnológica en el 2002, es decir 50 personas.

Muestra

La Población antes descrita tanto para el caso de Venezuela como el de México se entenderá como la muestra del Estudio, ya que se estudiará la totalidad de la Población. En el caso de Venezuela en una totalidad de 20 personas que laboran en el actual Proyecto Plataforma Regional 2005 y en México 21 personas que estuvieron en el desarrollo del Proyecto Plataforma Regional México 2002.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis se encuentra definida por aquellas personas que, efectivamente, participarán como fuente de información en la investigación. En este caso, el personal involucrado en el Proyecto Plataforma Regional Venezuela 2005; y en el caso México, la unidad de análisis corresponderá a las personas que se encuentran trabajando en Zurich que hayan participado en el Proyecto Plataforma Regional México 2002.

Recolección de la información

Para este propósito se cuenta con la utilización de varios recursos, que ayudaran a levantar los datos necesarios para la realización de la investigación. Entre ellos tenemos al principal que corresponde al medio del correo electrónico, porque constituye un medio seguro para la comunicación directa con la muestra proveniente de México, y a través del cual se enviaran, fácil y rápidamente, las encuestas. En este sentido, se ha abierto un canal comunicativo con los principales involucrados en el equipo de Recursos Humanos de México, que estuvieron presentes en el segundo intento de implementación del programa. Estos informantes han dado respuestas que denotan interés respecto a su aporte para la realización de la investigación, por ello han enviado información sobre estudios acerca del cambio organizacional, posteriores a la cancelación del proyecto, la cual servirá de insumo al presente estudio.

En la recolección de la información para el caso Venezuela, se aplicara la misma estrategia que en el caso México, es decir, envío de encuestas por correo electrónico, para garantizar la igualdad de condiciones, durante el levantamiento de la información, para ambos casos.

Factibilidad del Problema de Investigación

El desarrollo del estudio está garantizado por Zurich, C.A. puesto que se han mantenido entrevistas previas y han mostrado un interés por el resultado de la investigación. Por lo que la obtención de material referente al tema, así como la disponibilidad de trabajadores y los gerentes participantes del proceso de cambio no será impedimento para el avance del tema.

Consideraciones Éticas

Para la realización de esta investigación se considerarán todos los derechos de autor, de igual forma se continuará respetando la procedencia de las informaciones que se expresan tanto en esta entrega como en futuras a fin de evitar cualquier plagio.

Definición Conceptual y Operacionalización de las Variables

Técnica de Recolección de los Datos

Cuestionario

Sampieri (1998, p.276) explica que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir”. Para la realización y obtención de los objetivos de la investigación se utilizó una adaptación el instrumento realizado por Giselle Kimos e Isabela Plaza para la medición de la Actitud hacia el VIH/SIDA y el Clima Organizacional, dado que una de las variables consideradas para esa Investigación en este caso Actitud, es crucial para la actual investigación.

El ajuste del instrumento consistió en tomar en cuenta solo aquellos Ítems de Trabajo de Grado de Kimos y Plaza 2004, modificándolos y orientándolos hacia las Actitudes del personal implicado en el Proyecto Plataforma Regional. Para esto, se utilizaron dos cuestionarios orientados en las condiciones de las muestras. El primer Instrumento está basado en el Proyecto Plataforma Regional que está realizándose actualmente y será aplicado en el personal de Venezuela que está orientado al proyecto, ver Anexo A. El Segundo Instrumento está dirigido al Proyecto Plataforma Regional México 2002, ver Anexo B. Por otra parte, ambos instrumentos están basados en la Teoría de Actitudes, es decir, en los componentes Cognitivo, Afectivo y Conductual.

Es importante señalar que los instrumentos fueron adaptados a las características de cada una de las dos muestras del estudio, esto es, para México se redactó cada reactivo en tiempo pasado, y para Venezuela se redactaron en presente.

En las instrucciones del Instrumento para México se especificó la importancia de responder cada uno de los reactivos ubicándose en el contexto del Proyecto México 2002 logrando así garantizar que los resultados correspondieran a ese momento.

Para la realización del Instrumento se escogió un Escalamiento Tipo Likert, ya que propone un enfoque más vigente y adaptado al estudio a realizar. Está compuesto por 22

afirmaciones que tienen direcciones de respuestas, favorable o positiva y desfavorable o negativa.

Las afirmaciones favorables se codifican de la siguiente manera:

- Totalmente de Acuerdo (**TA**) Valor 5,
- De Acuerdo (**DA**) Valor 4,
- Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (**NN**) Valor 3,
- En Desacuerdo (**ED**) Valor 2, y
- Totalmente en Desacuerdo (**TD**) Valor 1.

Las afirmaciones desfavorables se codifican de la siguiente manera:

- Totalmente de Acuerdo (**TA**) Valor 1,
- De Acuerdo (**DA**) Valor 2,
- Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (**NN**) Valor 3,
- En Desacuerdo (**ED**) Valor 4, y
- Totalmente en Desacuerdo (**TD**) Valor 5.

Para todos los casos las actitudes favorables están representadas por los valores mas altos, es decir 5 y 4, mientras que las actitudes desfavorables están representadas por los valores mas bajos, es decir, 1 y 2.

Criterios de validez y confiabilidad de los Instrumentos

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Sampieri, 1998). En este estudio fue utilizado el método de validación por jueces. Se escogió un grupo de expertos en la materia a quienes se les entregaron los cuestionarios para que fueran revisados exhaustivamente con el fin de comprobar si en realidad estos medían lo que se pretendía medir.

Los expertos que validaron el cuestionario de actitud hacia la Instalación del Proyecto Plataforma Regional, fueron:

- Francisco Coello, Lic. en Sociología.
- Martha Palacios, Lic. en Psicología.
- Yole Di Nardo, Lic. en Psicología.
- María Mendoza, Lic. en Psicología.
- Oscar Jiménez, Lic. en Filosofía y Educación.

Criterios de Confiabilidad de los Instrumentos:

“La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” Sampieri (1998). La técnica utilizada en el estudio sobre la Actitud hacia el VIH/ Sida y el Clima Organizacional para determinar la confiabilidad fue el Alfa de Cronbach, arrojando una cifra igual a 0,8453, lo que significa que el instrumento tiene un nivel de confiabilidad aceptable.

Levantamiento de la Información

Teniendo establecidos y bien definidos los contactos y personas informantes en Zurich Venezuela y Zurich México, se procedió a enviarles los cuestionarios, a fin de levantar la información. En el caso de Venezuela, la empresa abrió totalmente el acceso para aplicar el instrumento directamente a la muestra, para así poder levantar los datos de forma más expedita. En este sentido, la Gerente de Recursos Humanos, Sra. Susana Alves organizó una visita a las instalaciones de Zurich Venezuela, ocasión en la que se distribuyeron los cuestionarios a los integrantes de la muestra, para que, a medida de sus posibilidades y disponibilidad de tiempo, fueran entregando los mismos completamente llenos. De esta manera, los datos de la muestra de Venezuela se consiguieron levantar en un mismo día.

Por otra parte, los instrumentos que serían aplicados en la muestra de Zurich México fueron enviados vía correo electrónico al contacto en Venezuela, la Gerente de Recursos Humanos, se encargó de reenviarlos a los integrantes de la muestra de México. Nuevamente,

gracias a la acción de la Gerencia de Recursos Humanos y al interés de los participantes, los datos de esta muestra se obtuvieron en el lapso de dos días.

A diferencia de los datos provenientes de la muestra de Venezuela, los datos de la muestra de México se recibieron en electrónico, hecho que facilitó el manejo de estos en el instante de su migración al software SPSS.

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Luego de haber recabado cada uno de los instrumentos aplicados en México y en Venezuela, se procedió a descargar cada una de las respuestas en una matriz de resultados del Programa Estadístico SPSS. El total de encuestados para Venezuela fue de 20 personas y para México fue de 21, coincidiendo en ambos casos con la muestra determinada para el estudio.

Para las variables como Antigüedad en la Empresa, Antigüedad en el Proyecto Plataforma Regional, Edad, Sexo y Cargo; se realizó una codificación de acuerdo a las respuestas obtenidas.

A continuación se expresan la codificación realizadas para Antigüedad en la Empresa

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	
Menos de un año	1
Un año	2
Dos años	3
Tres años	4
Cuatro años	5
Cinco años en adelante	6

Para el caso de Antigüedad en el Proyecto se utilizó la siguiente Codificación

ANTIGÜEDAD EN EL PROYECTO	
Tres meses	1
Un año	2
Cinco meses	3
Seis meses	4
Siete meses	5
Ocho meses	6
Nueve meses	7

En el caso de las variables Edad y Sexo se utilizaron las siguientes codificaciones:

EDAD	
De 22 a 26 años	1
De 27 a 31 años	2
De 32 a 36 años	3
De 37 años en adelante	4

SEXO	
Femenino	1
Masculino	2

Y Finalmente para el caso del Cargo desempeñado en el Proyecto Plataforma Regional en ambos casos, fue la siguiente codificación:

CARGO	
Ejecutivo Senior	1
No Contestó	2
Coordinador	3
Vicepresidente	4
Sub-gerente	5
Ejecutivo de Producto	6
Gerente	7
Líder de Proyecto	8
Consultor	9

Una vez expresadas las codificaciones utilizadas para facilitar el análisis de los resultados, se procederá a analizar cada una de las características de las muestras, comencemos por el caso de Venezuela:

Presentación de la Muestra de Zurich Venezuela

Cuadro 1. Sexo de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005

SEXO			
Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Femenino	14	70	70
Masculino	6	30	100
Total	20	100	

De acuerdo a los datos expuestos en el Cuadro 1, se evidencia una marcada mayoría del sexo femenino, es decir de cada diez (10) personas siete (7) son mujeres, el resto, es decir, de cada diez (10) personas tres (3) son hombres.

Cuadro 2. Edad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005

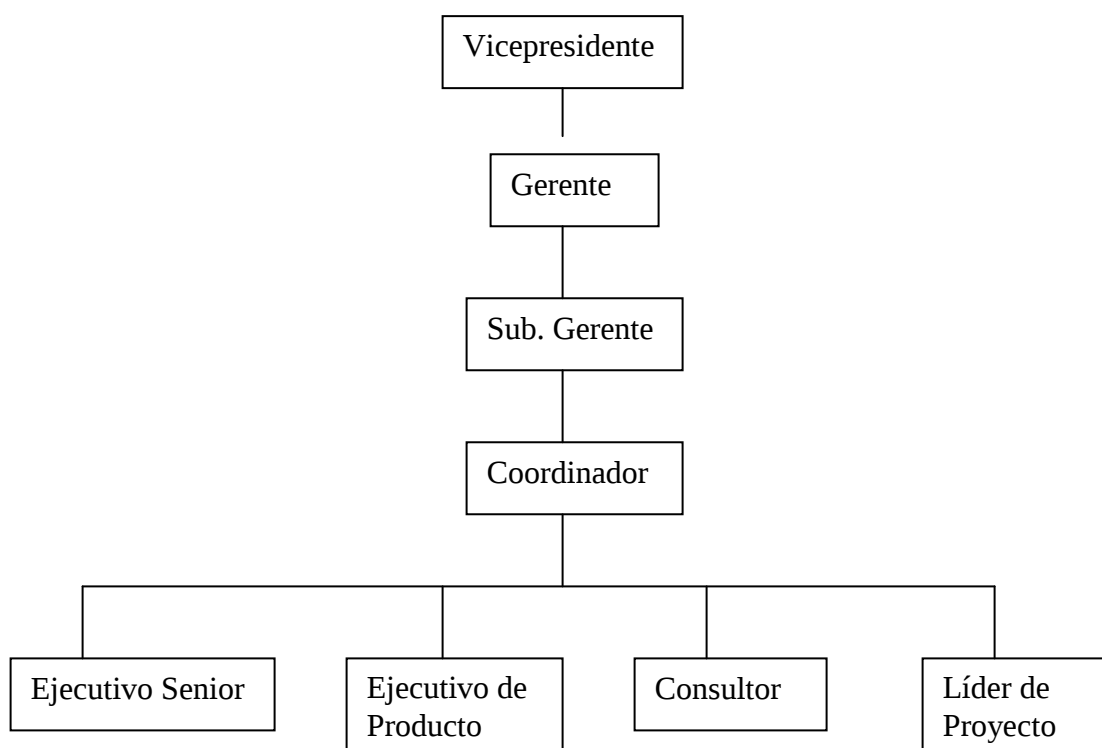
EDAD			
Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
De 22 a 26 años	5	25	25
De 27 a 31 años	7	35	60
De 32 a 36 años	6	30	90
De 37 en adelante	2	10	100
Total	20	100	

Respecto a las edades de la muestra de Venezuela, especificadas en el Cuadro 2, podemos observar que la mayor cantidad de personas tienen edades comprendidas entre 27 y 31 años, es decir, de cada diez (10) personas cuatro (4) se ubican en el intervalo de 27 a 31 años. Esto parte del hecho que el Grupo Zurich tiene como Política de Captación atraer al talento joven, de manera de poder contar con ideas más frescas y libres de vicios de experiencias anteriores.

Cuadro 3. Distribución de Cargos de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005

CARGO ACTUAL			
Cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Ejecutivo Senior	7	35	35
No contesto	2	10	45
Coordinador	2	10	55
VP	1	5	60
Subgerente	1	5	65
Ejecutivo de Producto	1	5	70
Gerente	3	15	85
Líder de Proyecto	1	5	90
Consultor	2	10	100
Total	20	100	

El Cuadro 3 demuestra cómo están distribuidas las personas en los cargos dentro del Proyecto Plataforma Regional 2005. Para una mayor comprensión de cómo están estructuradas las líneas de reporte del equipo responsable de Plataforma, se anexa organigrama del mismo:



Por la naturaleza de las actividades del Proyecto Plataforma, el cargo en el que se requiere un mayor número de personas es el de Ejecutivo Senior. Por lo anteriormente observado se explica que el grueso de la muestra este ubicada en este cargo.

Cuadro 4. Antigüedad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2005

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA			
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Menos de un año	1	5	5
Un año	5	25	30
Tres años	4	20	50
Cuatro Años	5	25	75
Mas de 5 años	5	25	100
Total	20	100	

La mayoría de la muestra encuestada se encuentra laborando para el Proyecto desde su etapa inicial, es decir Agosto de 2004, por lo que se explica en el Cuadro 4, que de cada diez (10) personas, nueve (9) tienen una antigüedad igual a un año.

Cuadro 5. Antigüedad de los participantes en la Empresa

ANTIGÜEDAD EN PROYECTO PLATAFORMA			
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Un año	18	90	90
Seis meses	2	10	100
Total	20	100	

Para formar el equipo de Plataforma, Zurich pasó por un proceso donde el personal interno se postulaba para participar dentro del proyecto. Cada candidato era evaluado de acuerdo a su desempeño y la experiencia dentro de su área. Se realizaron reuniones con cada

líder de área y se determinaba, finalmente, quienes serían los integrantes del Proyecto, desde su etapa inicial o en etapas sucesivas, lo que indica que una persona puede tener una antigüedad en la empresa mayor que la antigüedad en el proyecto plataforma. Es así como en el Cuadro 5 se evidencia que la mayoría tiene de uno a cinco años de antigüedad en la Empresa.

Una vez realizados los análisis de la muestra para el caso de Venezuela, podemos concluir que la misma está caracterizada por lo siguiente:

- Está compuesta por una mayoría del sexo femenino,
- Con edades comprendidas entre 27 a 31 años,
- La mayoría se desempeña en cargos Medios,
- Con antigüedad de un año dentro del Proyecto Plataforma, y
- Con antigüedad en la empresa entre 1 y 5 años.

Ahora se procederá a analizar las características de la muestra para el caso de México; cabe destacar que todos los datos obtenidos y expuestos en las tablas siguientes corresponden al Proyecto Plataforma Regional México 2002.

Presentación de la Muestra de Zurich México

Cuadro 6. Sexo de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002

SEXO			
Sexo	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Femenino	10	47.6	47.6
Masculino	11	52.4	100
Total	21	100	

El Cuadro 6 denota que la muestra está distribuida de manera prácticamente uniforme, mostrando una ligera mayoría para el sexo masculino.

Cuadro 7. Edad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002

EDAD			
Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
De 22 a 26 años	6	28.6	28.6
De 27 a 31 años	8	38.1	66.7
De 32 a 36 años	4	19.0	85.7
De 37 en adelante	3	14.3	100
Total	21	100	

La edad predominante en el equipo de México es el renglón correspondiente entre 27 y 31 años, esto es, de cada diez (10) personas, cuatro (4) poseían edades comprendidas entre 27 y 31 años. Demostrando ser una población joven.

Cuadro 8. Distribución de Cargos de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002

CARGO EN EL PROYECTO			
Cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Ejecutivo Senior	9	42.9	42.9
Coordinador	3	14.3	57.1
VP	1	4.8	61.9
Gerente	2	9.5	71.4
Líder de Proyecto	3	14.3	85.7
Consultor	3	14.3	100
Total	21	100	

Para Proyecto Plataforma México 2002, el Cuadro 8 deja ver que la mayoría de los encuestados ocupaba el cargo de Ejecutivo Senior, específicamente por cada diez (10) individuos hay cinco (5) personas que desempeñaban ese cargo. En Zurich México, una vez cancelado el Proyecto, todos los sujetos participantes volvieron a ocupar sus cargos originarios o naturales.

Cuadro 9. Antigüedad de los participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002

ANTIGÜEDAD EN EL PROYECTO PLATAFORMA 2002			
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Tres meses	1	4.8	4.8
Cinco meses	1	4.8	9.5
Seis meses	6	28.6	38.1
Siete meses	4	19.0	57.1
Ocho meses	7	33.3	90.5
Nueve meses	2	9.5	100
Total	21	100	

En el caso de México, el grueso de la muestra tenía menos de ocho (8) meses desarrollando actividades para el Proyecto Plataforma 2002. En Zurich México, seis (6) de cada diez individuos fueron incorporándose a las actividades del Proyecto de forma paulatina, por ello hay casos de personas con siete, seis, cinco y hasta tres meses de antigüedad en el Proyecto.

Cuadro 10. Antigüedad de los participantes en la Empresa

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA			
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Un año	2	9.5	9.5
Dos años	4	19	28.6
Tres años	3	14.3	42.9
Cuatro años	2	9.5	52.4
Mas de 5 años	10	47.6	100
Total	21	100	

En el cuadro 10 se puede observar la antigüedad del personal de Zurich México. Se puede destacar que la mayor frecuencia de respuestas está ubicada dentro del renglón de más de cinco años en la organización, mostrando una antigüedad importante para el momento en que se estaba realizando el Proyecto.

Teniendo estos análisis, se pueden reunir las características más importantes en el siguiente resumen:

- Está compuesta por una ligera mayoría del sexo masculino,
- Con edades comprendidas entre 27 a 31 años,
- La mayoría se desempeña en cargos Medios,
- Con antigüedad máxima de nueve meses dentro del Proyecto Plataforma 2002, y
- Antigüedad en la empresa de más de 5 años.

Comparación de Actitudes entre México y Venezuela

Una vez estudiadas las características de ambas muestras, se observa que hay algunas coincidencias en las respuestas de los encuestados. Dichas coincidencias se pueden visualizar a partir de las frecuencias de respuestas para las variables: Sexo, edad, Antigüedad en el Proyecto y Cargo; las cuales serán estudiadas a través de los Componentes de la Actitud: Afectivo, Cognitivo y Conductual.

Cuadro 11. Comparación de Actitudes basada en las Variables: Cargo, Edad y Antigüedad en el Proyecto

Componentes de la Actitud	Venezuela						Mexico					
	Ejecutivo Senior		Edades entre 27 y 31		Antigüedad de 1 año en el Proyecto		Ejecutivo Senior		Edades entre 27 y 31		Antigüedad de 8 meses en el Proyecto	
	Media	Desv. Est	Media	Desv. Est	Media	Desv. Est	Media	Desv. Est	Media	Desv. Est	Media	Desv. Est
COGNITIVO	4,16	0.44	4,20	0.39	4,16	0.43	3,30	0.66	3,36	0.93	3,43	1.00
AFFECTIVO	4,43	0.52	4,39	0.53	4,21	0.51	3,13	0.61	3,29	0.96	3,45	0.89
CONDUCTUAL	4,16	0.35	4,27	0.36	4,15	0.43	3,02	0.79	3,41	0.81	3,23	0.84

Para el cargo Ejecutivo Senior Venezuela-México: en el cuadro 11, se puede observar que los Ejecutivos Senior de Venezuela poseen hoy una actitud más favorable hacia el Proyecto Plataforma Regional 2005, mientras que de sus homólogos se puede decir hoy que poseían para el año 2002, una actitud menos favorable hacia el Proyecto Plataforma Regional 2002. En Venezuela se destaca principalmente el Componente Afectivo, este se presenta como el más importante en la formación de la actitud favorable de los Ejecutivos

Senior hacia el Proyecto, es decir, pareciera que los sentimientos de los encuestados son más positivos, que en el caso de los mexicanos. En México el Componente Cognitivo es el que mayor peso posee en la formación de la actitud de los Ejecutivos Senior, lo que significa que los encuestados de esta muestra construyeron sus actitudes desde las creencias y pensamientos que tenían respecto a Plataforma, resultando este componente con una media mayor a la de los otros dos.

Para Edades entre 27 y 31 años: al igual que en el caso anterior los encuestados procedentes de Venezuela tienen hoy actitudes más favorables hacia el Proyecto, mientras que los encuestados de la muestra de México poseen una actitud menos favorable. El Componente Afectivo vuelve a ser, en Venezuela, el que se presenta con mayor importancia en la formación de la actitud, aunque en México se presenta una variación, dado que en esta oportunidad el Componente predominante es el Conductual, por lo que pareciera que estos tenían una mayor o mejor disposición hacia el Proyecto, es decir, para ellos resultaba interesante o atractivo acercarse y explorar lo referente a Plataforma.

Es importante destacar que la Desviación Estándar obtenida para estos datos es de .81, por lo que las respuestas de los encuestados no se encuentran en una sola tendencia, sino que es heterogénea.

Para antigüedad en el Proyecto: En el caso de México la antigüedad tomada como patrón de comparación es el renglón de ocho (8) meses, dado que la mayoría de los encuestados que se unieron al Proyecto lo hicieron un mes después de iniciado éste, por lo que se recuerda que la antigüedad del Proyecto Plataforma Regional 2002 fue de 9 meses. Este hecho permite solamente una comparación de los venezolanos que poseen un (1) año, que es el máximo de antigüedad para Zurich Venezuela, y los mexicanos con mayor antigüedad en el Proyecto. Para Venezuela la media es de 4,21 es decir, hay evidencias de actitudes favorables de estos encuestados hacia el Proyecto, mientras que México arroja una media de 3,45 indicando actitudes menos favorables. Los resultados muestran al Componente Afectivo como el formador de actitud más relevante tanto para el caso de Venezuela como para el de México.

Un punto importante a destacar es que luego de haber realizado todas las comparaciones entre ambas muestras, la Antigüedad en el Proyecto es el único caso que muestra uniformidad hacia el Componente Afectivo como formador de la Actitud.

Finalmente veamos las comparaciones de las actitudes de ambos grupos desde sus tres componentes:

Cuadro 12. Comparación Actitudes Zurich Venezuela Y México

Componentes de la Actitud	ACTITUDES DE VENEZUELA		ACTITUDES DE MEXICO	
	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>
COGNITIVO	4.1000	0.5016	3.3878	0.8980
AFECTIVO	4.2071	0.5150	3.3401	0.9164
CONDUCTUAL	4.1188	0.4185	3.2619	0.8961
	<i>n = 20</i>		<i>n = 21</i>	

En el Cuadro 12, se hace una comparación entre los componentes de las actitudes de los individuos involucrados en el actual Proyecto Plataforma Regional Venezuela 2005 con la de sus semejantes en el Proyecto Plataforma Regional México 2002.

De los tres componentes o respuestas que forman la actitud, se observó que, para el caso de Venezuela, el que tuvo más presencia fue el componente Afectivo; mientras que para el caso de México el componente Cognitivo fue el que, en mayor medida, influyó en la formación de la actitud de los empleados participantes en el Proyecto Plataforma Regional 2002.

La distribución de los datos arrojó tener una heterogeneidad mayor en las respuestas de la muestra de Zurich México, cuya desviación estándar fue bastante alta: entre 0.8961 y 0.9164, que en las respuestas de la muestra de Zurich Venezuela, cuya desviación estándar fue relativamente baja: entre 0.4185 y 0.5150. Esto significa que para el caso de México se

obtuvieron respuestas bastante diferentes, es decir que hubo individuos que respondieron de acuerdo a una actitud muy o bastante favorable, otros que respondieron no estar suficientemente de acuerdo o en desacuerdo con los reactivos o planteamientos del instrumento, y otros que respondieron desde una actitud muy o bastante desfavorable.

Analizando las medias de cada grupo, se puede decir que la media de la muestra de Venezuela es más favorable, porque su valor tiende a 5, que el de la muestra de México, cuyo valor tiende a 4. Lo anterior demuestra que el Recurso Humano de Zurich Venezuela tiene una actitud más favorable hacia Proyecto Plataforma 2005 que la que tuvo el Recurso Humano de Zurich México hacia Proyecto Plataforma 2002.

Correlaciones Parciales entre los Componentes de la Actitud

Buscando una medición más exacta de la relación e influencia que cada componente tiene sobre la formación de una actitud, se realizaron varias correlaciones parciales controlando un componente por vez, con el objeto de evidenciar cómo correlacionaban los componentes en ausencia de uno de ellos. Previo se calculó un Coeficiente de Correlación de Pearson, para tener una referencia de cómo relacionaban los tres componentes y verificar si había o no diferencias en las relaciones controlando algún componente en la Correlación Parcial.

En Zurich Venezuela:

Una Correlación de Pearson de los tres componentes de la actitud en Venezuela, arrojó un coeficiente de más de 0,482 (Ver Anexo C), lo que indica una relación no muy intensa pero si positiva entre los tres componentes: Afectivo, Cognitivo y Conductual.

Ahora bien, controlando el componente Afectivo, en la Correlación Parcial, se pudo evidenciar una disminución de casi tres puntos en la intensidad de la correlación entre el componente Cognitivo y el Conductual (Ver Anexo C1); mientras que, controlando el

componente Cognitivo, la correlación entre Conductual y Afectivo disminuye en casi dos puntos (Ver Anexo C2). Por su parte, la relación entre Afectivo y Cognitivo se ve afectada solo por una disminución de un poco más de un punto, cuando se controla o aísla el componente Conductual (Ver Anexo C3). De lo anterior, pareciera que la correlación entre los tres componentes se ve más afectada cuando se controla el componente Afectivo, y menos afectada cuando se aísla el componente Conductual.

Cabe destacar que la correlación entre los componentes solo se vio afectada en cuanto a la intensidad de la relación mas no en la dirección, pues esta se mantuvo en sentido positivo.

En Zurich México:

Al igual que en el caso de Venezuela, para México se calculó un coeficiente de Correlación de Pearson, a través del software SPSS, que resultó ser de más de 0,851 (Ver Anexo D), lo que representa una relación muy intensa y de sentido positivo (Guilford & Fruchter, 1984).

Para el caso de México también se realizaron Correlaciones Parciales, las cuales presentaron diferencias parecidas a las del caso de Venezuela, es decir, la mayor diferencia en la correlación se evidencia cuando se controla el componente Afectivo, en cuyo caso el componente Cognitivo y Conductual dejan de relacionar en casi siete puntos (Ver Anexo D1); luego le sigue la correlación entre el componente Conductual y Afectivo, que cae en casi cuatro puntos cuando es aislado el componente Cognitivo (Ver Anexo D2); y por último, la que menos diferencia sufrió con poco más de dos puntos, la relación entre el componente Afectivo y el Cognitivo controlándose el Conductual (Ver Anexo D4).

Aquí las relaciones solo bajaron en intensidad y conservaron el sentido positivo entre los componentes.

Tal y como establece Eagly y Chaiken en la Teoría que proponen de las Actitudes, una Actitud es el resultado de tres elementos principales y únicos que son los Componentes:

Afectivo, Cognitivo y Conductual; que intervienen en la formación de la Actitud hacia un objeto. Dichos elementos poseen entre sí una relación positiva mas no muy intensa, lo que se refleja en los resultados obtenidos de las muestras del Estudio. En este sentido se puede observar que los tres componentes entre sí son congruentes, destacándose como el más importante el Componente Afectivo, siguiendo el Cognitivo y por último el Conductual. Esto indica que las personas involucradas, tanto para el Caso de Venezuela como el de México, poseen sentimientos, creencias y conductas favorables hacia el Proyecto Plataforma Regional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dando respuesta al objetivo general propuesto en la Investigación: “Describir cuáles son las diferencias entre las actitudes del recurso humano involucrado y afectado por el cambio, durante la instalación de la Plataforma Regional 2002 en México, y las del personal involucrado en el Proyecto Plataforma Regional 2005 en Venezuela”; se concluye lo siguiente:

Se detectaron diferencias de actitudes entre Venezuela y México, esto es que para el caso de Venezuela hay una mayor tendencia hacia una actitud favorable frente al Proyecto Plataforma Regional 2005, mientras que en México hubo una actitud menos favorable hacia el Proyecto Plataforma Regional 2002.

Se determinó que las Actitudes favorables colaboran para el éxito del Proyecto, sin dejar de lado otras variables que también influyen en la consecución de alguna meta organizacional, las cuales no son objeto de este estudio.

Por otra parte, las actitudes que resultan favorables para el éxito del Proyecto se encuentran determinadas por los tres Componentes que conforman la Actitud. En este sentido, los datos correspondientes evidenciaron, a un nivel de significación de 0.01, que el Componente más influyente es el Afectivo para ambas muestras.

Dado que el Componente Afectivo es el que posee mayor peso en la Formación de la Actitud, se recomienda que la empresa preste una especial atención en el manejo que se le aplique a este, para generar sentimientos más positivos y lograr desarrollar actitudes más favorables, asegurando una mayor probabilidad de éxito. Esto es importante puesto que la Actitud produce manifestaciones conductuales y tiene una cualidad direccional, es decir, una

característica motivacional, lo que repercutirá en una mayor participación de los colaboradores como se asevera en el Modelo de los Siete Pasos de Antonorski.

Ahora bien, en el análisis de los resultados no se encontraron evidencias de actitudes desfavorables, tal como se planteó inicialmente en uno de los objetivos específicos de la Investigación. Este es un resultado inesperado, ya que se sospechaban actitudes desfavorables en la Muestra de México, dadas las condiciones de fracaso del Proyecto Plataforma 2002.

También se pudo observar en los datos recolectados que en México los ingresos de personal se realizaron en diversos momentos, ya habiendo iniciado el Proyecto; mientras que en Venezuela se realizó en el inicio del mismo. Dadas las diferencias de ingreso de personal al Proyecto tanto para Venezuela como para México, sería recomendable que esta característica fuese revisada por un estudio más exhaustivo, a fin de determinar las incidencias de la temporalidad de los ingresos de personal en el desarrollo exitoso de un proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

ANTONORSI B., Marcel. 1995. Organizaciones en Cambio: Concepto, Recursos, Proceso Planificador. Caracas, Venezuela. Fundación Honrad Adenauer.

BARON, Robert A. Y Donn Byrne; Psicología Social, Madrid, Prentice Hall, 1998, p. 132-135

BECKHARD, Richard & Reuben T. Harris. 1980. Transiciones Organizacionales. Massachusetts, Estados Unidos de Norteamérica. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

BECKHARD, Richard. 1972. Desenvolvimiento Organizacional: Extrageias e Modelos. Sao Paulo. Edgar Blücher.

CHIAVENATO, Adalberto. 2003. Administración de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

EASON, Ken. Information Tecnology and Organisational Change. 1988. Gran Bretaña

SALAZAR, José; Maritza Montero y otros. 1992. Psicología Social. México DF, México. Editorial Trillas.

FISCHER, Gustave N. 1992. Campos de Intervención en Psicología Social. Madrid, España. Narcea, S.A. de Ediciones.

GUILFORD, J.P. y Benjamín Fruchter. 1984. Estadística aplicada a la Psicología y la Educación. Bogotá, Colombia. Mc- Graw Hill.

HERNANDEZ S., R. & FERNANDEZ C. & BAPTISTA L., P. 1998. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México. Mc Graw Hill.

MORALES, J. Francisco y otros; Psicología Social, Madrid, Mc-Graw Hill, 1999, p. 132-140

MORRIS, C. 1997. Psicología. Naucapan de Juárez, Estado México, México. Prentice Hall.

RIVAS, Ernesto. 1975. Estadística Aplicada. Caracas, Venezuela, Dirección de Publicaciones UCV.

TAPSCOTT, Don & Art Caston. 1995. Cambio de Paradigmas Empresariales. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

ZURICH SEGUROS. 2004. Manual de Inducción Zurich Seguros. Caracas, Venezuela.

ANEXOS

Anexo A

Instrumento Venezuela

Antigüedad en la Empresa: _____

Antigüedad en el Proyecto Plataforma Regional: _____

Edad: _____

Sexo: ____

Cargo: _____

		TA	DA	NN	ED	TD
1	Pienso que el Proyecto Plataforma Regional plantea objetivos retadores					
2	Me da temor trabajar para el Proyecto Plataforma Regional 2005					
3	Participo en las actividades programadas por el Proyecto Plataforma					
4	Considero que el Proyecto Plataforma no aporta beneficios para la organización					
5	Me siento frustrado al trabajar en el Proyecto Plataforma Regional					
6	Me molesta quedarme luego del horario de trabajo para colaborar con Proyecto Plataforma					
7	Creo que el Proyecto Plataforma debe contemplar la participación de todo el personal de la Organización					
8	Me preocupo por actualizar mis conocimientos y aplicarlos al Proyecto					
9	Cuido que mi participación agregue valor al Proyecto para que sea exitoso					
10	Estoy dispuesto a proponer nuevas ideas sobre el Proyecto					
11	Estimo que al trabajar para el Proyecto Plataforma Regional genero mayor impacto en el resto de la Organización					
12	Cuento con mi equipo de trabajo para realizar mis actividades dentro del Proyecto					
13	Cumplo estrictamente con lo requerido en el Proyecto Plataforma Regional					
14	Pienso que el Proyecto Plataforma fomenta la integración en los equipos de trabajo					

15	Me gustan los objetivos del Proyecto Plataforma Regional					
16	Si pudiera dejaria de participar en el Proyecto Plataforma Regional					
17	No tengo muy claro hacia donde dirigir mis esfuerzos en el Proyecto Plataforma Regional					
18	Me siento altamente comprometido con Plataforma Regional					
19	Investigo sobre las mejoras que se pudiesen aplicar al Proyecto					
20	Considero que no se ha realizado un estudio de factibilidad para la aplicación del Proyecto Plataforma Regional					
21	Mi trabajo no es valorado por los demás integrantes del Proyecto Plataforma					
22	Me entusiasma participar en las actividades del Proyecto Plataforma					

Anexo B

Instrumento para México

Antigüedad en la Empresa:

Antigüedad en el Proyecto Plataforma Regional:

Edad:

Sexo: ____

Cargo:

		TA	DA	NN	ED	TD
1	Pienso que el Proyecto Plataforma Regional planteaba objetivos retadores					
2	Me dio temor trabajar para el Proyecto Plataforma Regional 2002					
3	Participaba en las actividades programadas por el Proyecto Plataforma					
4	Consideraba que el Proyecto Plataforma no aportaba beneficios para la organización					
5	Me sentía frustrado al trabajar en el Proyecto Plataforma Regional					
6	Me molestaba quedarme luego del horario de trabajo para colaborar con Proyecto Plataforma					
7	Creía que el Proyecto Plataforma debía contemplar la participación de todo el personal de la Organización					
8	Me preocupaba por actualizar mis conocimientos y aplicarlos al Proyecto					
9	Cuidaba que mi participación agregara valor al Proyecto para que así fuese exitoso					
10	Estaba dispuesto a proponer nuevas ideas sobre el Proyecto					
11	Estimaba que al trabajar para el Proyecto Plataforma Regional generaba mayor impacto en el resto de la Organización					
12	Contaba con mi equipo de trabajo para realizar mis actividades dentro del Proyecto					
13	Cumplía estrictamente con lo requerido en el Proyecto Plataforma Regional					
14	Pienso que el Proyecto Plataforma fomentaba la integración en los equipos de trabajo					

15	Me gustaban los objetivos del Proyecto Plataforma Regional					
16	Si hubiese podido dejaba de participar en el Proyecto Plataforma Regional					
17	No tenía muy claro hacia donde dirigir mis esfuerzos en el Proyecto Plataforma Regional					
18	Me sentía altamente comprometido con Plataforma Regional					
19	Investigaba sobre las mejoras que se pudiesen aplicar al Proyecto					
20	Consideraba que no se había realizado un estudio de factibilidad para la aplicación del Proyecto Plataforma Regional					
21	Mi trabajo no era valorado por los demás integrantes del Proyecto Plataforma					
22	Me entusiasmaba participar en las actividades del Proyecto Plataforma					

Anexo C

Correlación de Pearson Muestra de Venezuela:

Correlaciones				
Pearson Correlation		Afectivo	Cognitivo	Conductual
	Afectivo	1,000	0,643	0,564
	Cognitivo	0,643	1,000	0,482
	Conductual	0,564	0,482	1,000
Sig. (2-tailed)	Afectivo	,	0,002	0,010
	Cognitivo	0,002	,	0,031
	Conductual	0,010	0,031	,
N	Afectivo	20	20	20
	Cognitivo	20	20	20
	Conductual	20	20	20

Correlación a un nivel de significancia de 0.01 (2-tailed).

**

Correlación a un nivel de significancia de 0.05 (2-tailed).

*

Anexo C1

Correlaciones Parciales Muestra Venezuela:

Controlando el Componente: AFECTIVO

	COGNITIVO	CONDUCTUAL
COGNITIVO	1,0000 0 P= ,	0,1885 (17) P= ,440
CONDUCTUAL	0,1885 (17) P= ,440	1,0000 0 P= ,

Anexo C2

Correlaciones Parciales Muestra Venezuela:

Controlando el Componente: COGNITIVO

	CONDUCTUAL	AFECTIVO
CONDUCTUAL	1,0000 0 P= ,	0,3791 (17) P= ,109
AFECTIVO	0,3791 (17) P= ,109	1,0000 0 P= ,

Anexo C3

Correlaciones Parciales Muestra Venezuela:

Controlando el Componente: CONDUCTUAL

	AFECTIVO	COGNITIVO
AFECTIVO	1,0000 0 P= ,	0,5131 (17) P= ,025
COGNITIVO	0,5131 (17) P= ,025	1,0000 0 P= ,

Anexo D

Correlación de Pearson Muestra México:

Correlaciones

		Afectivo	Cognitivo	Conductual
Pearson Correlation	Afectivo	1,000	0,920	0,885
	Cognitivo	0,920	1,000	0,851
	Conductual	0,885	0,851	1,000
Sig. (2-tailed)	Afectivo	,	0	0
	Cognitivo	0	,	0
	Conductual	0	0	,
N	Afectivo	21	21	21
	Cognitivo	21	21	21
	Conductual	21	21	21

Correlación a un nivel de significancia de 0.01 (2-tailed).

**

Anexo D1

Correlaciones Parciales Muestra México:

Controlando el Componente: AFECTIVO

	COGNITIVO	CONDUCTUAL
COGNITIVO	1,0000 0 P= ,	0,2003 (18) P= ,397
CONDUCTUAL	0,2003 (18) P= ,397	1,0000 0 P= ,

Anexo D2

Correlaciones Parciales Muestra México:

Controlando el Componente: COGNITIVO

	CONDUCTUAL	AFECTIVO
CONDUCTUAL	1,0000 0 P= ,	0,4977 (18) P= ,026
AFECTIVO	0,4977 (18) P= ,026	1,0000 0 P= ,

Anexo D3

Correlaciones Parciales Muestra México:

Controlando el Componente: CONDUCTUAL

	AFECTIVO	COGNITIVO
AFECTIVO	1,0000 0 P= ,	0,682 (18) P= ,001
COGNITIVO	0,6820 (18) P= ,001	1,0000 0 P= ,